طبعة محدثة من الكتاب الذى أصبح من الكلاسيكيات الأمريكية

خلق ناتج عمل يربح فيه الجميع

الفن الجديد للتفاوض

كيف تنجز أية صفقة

جيرارد آى. نيرنبرج
مؤسس ورئيس معهد التفاوض

هنرى إتش. كاليرو
مؤلف مشارك للكتاب الأكثر مبيعاً How To Read a Person Like a Book

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مُجرد مكتبة

الفن الجديد للتفاوض

الفن الجديد للتفاوض

كيف تنجز أية صفقة

جيرارد آى . نيرنبرج

هنرى إتش. كاليرو





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٠

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

THE NEW ART OF NEGOTIATING

HOW TO CLOSE ANY DEAL

GERARD I. NIERENBERG
HENRY H. CALERO



المحتويات

"لنبدأ من جديد، ونتذكر دائمًا أن الأدب ليس علامة ضعف، وأن الإخلاص يحتاج دومًا لما يبرهن عليه دعونا لا ننقل مخاوفنا إلى بعضنا البعض، دعونا لا نخشى التفاوض والحوار" .

ـ "جون إف. كينيدي"

تمهيد

يفتقر الكثير من قطاعات المجتمع بشكل كامل للمعلومات المتعلقة بفن التفاوض، وبخاصة فى القطاع التعليمى الذى لا يخصص إلا القليل من الوقت (هذا إذا كان يخصص وقتًا من الأصل) لتعليم الطلبة أهمية مهارات فن التفاوض فى حياتهم المستقبلية، ونتيجة لذلك، يتخرج الكثير من الطلبة فى المؤسسات التعليمية وقد نالوا قدرًا كبيرًا من المعرفة عن الفنون، والطب، والعلوم، والرياضيات، والهندسة، وغيرها من مجالات المعرفة، إلا أنهم لا ينالون إلا قدرًا ضئيلاً من المعرفة والفهم فيما يتعلق بكيفية إدارة عملية التفاوض بأسلوب محترم ومقنع ومثمر، وقد توصل كل منا - نحن المؤلفين - إلى هذا الاستنتاج بشكل منفصل عن الآخر، ولكننا التقينا معًا، وقمنا بتجميع مصادرنا، بحيث تمكنا من إعداد مؤلفات وتقديم ندوات عن التفاوض للمواطن العادى، بما يلبى الحاجة القائمة. ونرجو أن تسمح لنا بأن نوضح لك كيف التقينا وعملنا معًا وقمنا بالاشتراك معًا فى تأليف هذا الكتاب.

فى مطلع الستينات من القرن العشرين، كان "جيرى" يتمتع بحياة مهنية ناجحة كمحام فى الساحل الشرقى من الولايات المتحدة، ثم قرر أن يضع بعضًا من أفضل أفكارهِ ونصائحه عن التفاوض فى كتاب، باعتباره موضوعًا لم يطرقه أحد. لذلك، قام "جيرى" بتأليف كتاب *The Art of Negotiating*، والذى أصبح واحدًا من أكثر الكتب مبيعًا.

فى هذه الأثناء، كان "هانك" يمارس عمله كمفاوض فى العقود الكبيرة لإحدى

شركات الصناعات الفضائية. وذات مرة على الغداء، وجه له أحد زملائه سؤالًا عن المكان الذى تعلم فيه التفاوض. لم يستطع "هانك" أن يجيب عن هذا السؤال؛ لأنه لم يحضر أى محاضرة جامعية عن هذا الموضوع أو يقرأ عنه كتابًا واحدًا، حيث لم تكن مثل هذه المحاضرات أو الكتب متاحة له. كانت هذه هى اللحظة التى أدرك فيها "هانك" الحاجة الماسة للتوجيه فى مجال التفاوض. وفى أسبوع واحد، ترك "هانك" وظيفته فى شركة الصناعات الفضائية، وافتتح شركته الخاصة للاستشارات، وكانت الشركة التى كان يعمل بها هى أول عميل لديه.

وفى النهاية، حقق "هانك" نجاحًا فى تقديم ندوات حول التفاوض وذلك فى منطقة الساحل الغربى من الولايات المتحدة، وفى صباح يوم من أيام الآحاد، وأثناء قراءة "هانك" لجريدة *لوس أنجلوس تايمز* لاحظ أن هناك شخصًا قد أعد بالفعل كتابًا عن المهارات والتقنيات الخاصة بالتفاوض، وقد كان هذا الشخص بالطبع هو"جيرى" الذى بادر "هانك" بالاتصال به على الفور.

وبعد تبادل الأحاديث والقصص عن ندوات وأعمال كل منا، قررنا أن نوحد مصادرنا ومواهبنا. والباقى مجرد قصة مضت لا داعى للخوض فى تفاصيلها، لقد مرت علينا الآن عقود نقوم معًا بجلسات العصف الذهنى ونكتب ونحاضر ونقيم ورش عمل. ولقد ثبت أن منهجنا الشامل لفن التفاوض وسيلة شديدة الفاعلية. ونحن فى قمة الحماس لكى نشركك معنا فى معرفتنا وخبراتنا.

لقد سبق أن قمنا معًا بتأليف كتابين هما *How to Read a Person Like a Book* فى عام ١٩٧١، و *Meta Talk* فى عام ١٩٧٣. وقد وزع الكتاب الأول مليونى نسخة، ولا تزال تتم طباعته للآن. وإلى جانب هذين العملين، كتب كل منا بمفرده العديد من الكتب. وتغطى هذه النسخة المنقحة ما سبق أن كتبه "جيرى" فى كتابه *The Art of Negotiating*، بالإضافة إلى ما كتبه "هانك" فى كتبه الثلاثة عن التفاوض، وما تعلمه كل منا من سنوات الخبرة العديدة فى إدارة الكثير من المشاريع حول العالم.

لقد كان عملنا معًا فى مجال التفاوض المثير والمحفز متعة ومغامرة حقيقيتين. نتمنى لك التوفيق فى حياتك المهنية، ونأمل أن نتمكن، ولو بشكل محدود، من مساعدتك على أن تصبح المفاوض الذى طالما حلمت أن تكونه. ومثل أى فن آخر، يتطلب التفاوض مواهب طبيعية، ولكنه يتطلب أيضًا تفانيًا وممارسة عملية، وأيضًا ممارسات وتطبيقات فعالة، نحن هنا لإرشادك ودعمك ـ لدعم المعايير العالية، وتشجيع المقاربات المتفائلة، ومساعدتك على تحقيق أعظم توقعاتك.

ملحوظة عن ضمائر النوع فى لغة الكتاب

خلال إعدادنا لهذا الكتاب، قررنا أن نستخدم الضمائر المذكرة والمؤنثة بالتساوى. وبصفة عامة، عندما تتطلب الجملة استخدام ضمير الغائب، يكون استخدام تركيب "هو أو هى" أو "الخاص به أو الخاص بها" غير متحيز ومنطقيًا. إلا أن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدى إلى الإطالة والارتباك عند استخدامه بشكل متكرر على مدار الفقرات. لذلك، قررنا استخدام الضمائر المذكرة فى الفصول ذات الأرقام الفردية، واستخدام الضمائر المؤنثة فى الفصول الزوجية. نأمل أن يجعل ذلك الأسلوب الكتاب محترمًا وسهل القراءة.

الفن الجديد للتفاوض

مقدمة

" التفاوض بالمعنى الكلاسيكى الدبلوماسى هو افتراض أن الطرفين راغبان فى الاتفاق أكثر من عدم الاتفاق " .

ـ دين آتشيسون

كان كل يوم من أيام حياتنا، وحياتك أنت أيضًا بلا شك، يتخلله نوع أو آخر من التفاوض، قل أو كثر. ولطالما رأينا أنفسنا خبراء فى حل المشكلات. ومنذ اللحظة التى أدركنا فيها أن كل عملية تفاوض تتضمن حلًا للمشكلات، أصبحنا نرى أنفسنا كمفاوضين أيضًا، فنحن نؤمن بأن كل عقبة تعترض عملية التفاوض، وكل قضية يدور حولها خلاف، هى مجرد مشكلة، تحتاج إلى حل. والوسيلة المثلى لحل تلك المشكلات، أو القضايا التفاوضية، هى دفع كل الأطراف للعمل معًا للوصول إلى حل "يحقق فيه الجميع مكسبا".

وتلك الروح التعاونية تمثل واحدة من أولى الأساسيات التى ركزنا عليها فى هذا الكتاب، وفى الفصل الأول، نقدم لك الطريقة التى فهمنا وعرّفنا بها "التفاوض" - أى ما يميز المصطلح. ويمثل التعامل مع التفاوض كعملية أو مشروع تعاونى، لا كلعبة، مفهومًا رئيسيًا. كذلك، يتسم الفصل الثانى بالأهمية لدوره فى بناء أرضية صلبة عن التفاوض؛ فهو يناقش السر وراء ميل كل البشر، بشكل عام، إلى التفاوض،

وبالتالى سر الأهمية الشديدة لمهارات التفاوض بالنسبة للبشر. وبعد أن يتم بناء هذه الأرضية الصلبة، ندخل فى دراسة أكثر تفصيلاً عن كيفية إدارة التفاوض.

لماذا لا تصقل طريقة تقديم نفسك، أثناء صقل فهمك لما يعنيه التفاوض؟ يقدم لك الفصل الثالث هذه التفاصيل، متناولاً بدقة وتمعن كل مقومات المفاوض الناجح - من المهارات المهمة إلى السمات الشخصية الجذابة. والآن، ماذا عن عملية التفاوض الفعلية؟ ينبغى أن يبدأ الأمر بقدر كبير من الاستعداد. لذلك، يسير بك الفصل الرابع عبر أجندة استعداد متدرجة، تتبعه مناقشة الفصل الخامس للتقنيات الفعالة التى ينبغى استخدامها بمجرد بدء عملية التفاوض. ويتضمن هذا الفصل نصائح مهمة حول كيفية اختراق الطرق المسدودة، وتجنب الافتراضات المدمرة.

وإذا ما كنت عضوًا فى فريق تفاوضى، فإن الفصل السادس مصمم لك تمامًا؛ فهو يحلل دور المفاوض أو المدير الرئيسى، ثم يقدم قسمًا عن آليات الفريق، ويواصل الفصل السابع التركيز على التعامل مع الآخرين، إلا أنه يغوص فى الجانب النفسى الخاص بكيفية قراءة الآخرين. ويستكشف هذا الجزء الممتع من الكتاب أشياء مثل تعبيرات الوجه، والأصوات، والصمت، والحركات، بل وحتى ميول كلا الجنسين. وفى النهاية، يقدم لك الفصل الثامن عددًا من النصائح لتبديد بعض المفاهيم الخاطئة، التى قد تمنعك من الوصول إلى مرتبة المفاوض الأفضل التى تريد الوصول إليها، كما يقترح مجموعة من الأسئلة لطرحها على نفسك أثناء قيامك بتقييم ذاتى لعملك.

لقد استندنا فى مادة هذا الكتاب إلى خبراتنا المهنية المشتركة والكثير من ندوات التفاوض التى قدمناها طيلة عقود. وكل ما ننصح فى هذا الكتاب به تم اختباره من جانب أناس حقيقيين، بمن فيهم أنفسنا، وثبتت فاعليته. وقد استخدمنا على مدار فصول الكتاب مجموعة من الحكايات الطريفة والنماذج المفيدة. وفى النهاية، نريدك أن تستمتع برحلتك نحو أن تصبح مفاوضًا ناجحًا. انهل من صفحات هذا الكتاب قدر ما تستطيع، واستخدمه جيدًا. نحن نهنئك على القيام بهذه الخطوة لتطوير مهارات تفاوض أكثر إقناعًا وقوة وبراعة.

١

أساسيات التفاوض

نقطة انطلاق

"إذا لم تستطع أن تدور حوله، أو تقفز من فوقه، أو تنفذ من خلاله، فمن الأفضل أن تتفاوض معه".

ـ آشلى بريليانت

هناك أشياء قليلة فى الحياة أكثر بساطة فى التعريف وأكثر اتساعًا فى المجال من التفاوض، فكل رغبة تتطلب نوعًا من الرضا، وكل حاجة تحتاج إلى إشباعها. وعندما يتبادل الناس الأفكار بغرض تغيير شكل علاقاتهم لكى تشبع حاجاتهم، فإنهم بذلك يتفاوضون. وعندما يتباحثون من أجل التوصل لاتفاق، فإنهم يتفاوضون.

وعمليات التفاوض ضرورية فى عدد لا يحصى من الظروف وفى كل مجالات الحياة، فكر فى موقف مباشر وممتاد: مندوب مبيعات يحاول إبرام صفقة. يبدو الموقف على قدر كافٍ من البساطة، أليس كذلك؟ ولمزيد من التبسيط، فإن العرض الذى يقدمه مقبول للعميل المرتقب. ومع ذلك، يظل هناك عدد من الأسئلة التى تحتاج إلى إجابات. ما حجم التخفيض الذى سيقدمه مندوب المبيعات؟ من الذى سيقوم بتخزين الطلبية ـ المشترى أم البائع؟ هل يمكن تقديم موعد التسليم بأى شكل؟ هل سيوافق مندوب المبيعات على أن يعطى المشترى ميزة إضافية فى السعر وحماية عند إعادة الطلب لمدة عامين قادمين؟ يجب على كل من المشترى والبائع أن يتفاوضا بدقة حول هذه النقاط وغيرها الكثير، لذلك تبدو المهمة شديدة التعقيد.

حتى الآن، لا تتوافر أية نظريات عامة يمكن أن تقدم الإرشاد والتوجيه للفرد فى أنشطته التفاوضية اليومية. كما لا توجد مدرسة عامة تعلم الدارسين فيها كيفية التفاوض للوصول إلى الحلول الوسط اليومية التى تتطلبها الحياة. والأكثر من ذلك، أن الكثير من الطلبة يمضون سنوات دراستهم الجامعية الأربع دون أن يحتكوا بمنهج تعليمى عن فن التفاوض، فالأسلوب السائد لتعلم التفاوض هو أسلوب المحاولة والخطأ. ويعنى هذا أن الكثير من تكتيكات التفاوض التى نتبعها تستند، وستستند، إلى خبراتنا الشخصية الفريدة والمحددة للغاية. ومع ذلك، فإن هذا لا يعنى أنك لا تستطيع الآن تعلم بعض المهارات التى ستساعدك على أن تكون أكثر إيجابية واستعدادًا عندما تواجه موقفًا تفاوضيًا. ولسوف يساعدك الكتاب على القيام بذلك.

فى هذا الفصل، سوف نستكشف بشكل أكثر دقة ما يعنيه التفاوض حقًا. وعلاوة على ذلك، سوف نقدم العديد من الطرق والمناهج الأساسية للتفاوض، بدءًا من تبنى منظور تعاونى إلى السيطرة على مشاعرك. وستؤدى هذه الأساسيات إلى ترتيب أفكارك وتحضيرك للفصول الأكثر عمقًا التى ستأتى لاحقًا. إذن، لنبدأ مغامرتنا فى عالم التفاوض.

التفكير فى كم المرات التى نتفاوض فيها

تزداد الحاجة إلى مهارات التفاوض بمرور الأيام. لقد أدى عصر الكمبيوتر، بالتأكيد، إلى القضاء على العديد من الوظائف، إلا أن دور التفاوض قد زاد أهمية، فالعالم الحديث بات مكانًا يتم فيه الكثير من الاتصالات اللحظية، والتعاملات التجارية المستمرة، والمبادرات لإقامة شبكات علاقات. وقد قدمت لنا التكنولوجيا وسائل أكثر للتفاوض من خلالها - مثل البريد الإلكترونى، والبريد الصوتى، والفاكس، والرسائل النصية، والاتصال المرئى عن بعد، وغير ذلك الكثير.

إلا أننا على الرغم من كل تلك التطورات التكنولوجية المذهلة التى تم التوصل إليها، ما زلنا عاجزين عن التفاوض مع الآلات، بما فيها أجهزة الكمبيوتر، فالعلاقة بين الإنسان والآلة لا تزال علاقة فيزيائية لإنجاز مهام معينة، أو وضع وتخزين معلومات؛ إلا أنها ليست لمناقشة المشكلات المشتركة وحلها. فعلى سبيل المثال، قد يجادل أحد الأشخاص بأن شبكة الإنترنت تعمل كوسيط زواج، وبالتالى تؤثر على تقليد طريقة التعارف التقليدية شديدة الخصوصية المؤدية للزواج، الذى يمثل موقفًا

تفاوضيًا كلاسيكيًا. ولكن حتى عندما يتم استخدام كمبيوتركوسيط زواج، فإن ما يفعله الكمبيوتر لا يتجاوز حدود التنبؤ بأن اثنين من المفاوضين قد تكون أمامهما فرصة للوصول إلى اتفاق وعلاقة مُرضيين. أى أن الموافقة النهائية يجب أن تأتى من الشخصين المنخرطين مباشرة فى الموضوع.

إذن، فالتفاوض فى الأمور المهنية والشخصية ليس شيئًا من الماضى، بل إن فن التفاوض فن ديناميكى نابض بالنشاط ومطلوب للغاية، فى كل يوم، تقدم لنا جريدة (*نيويورك تايمز*) مئات التقارير عن مفاوضات. وفى الأمم المتحدة والبرلمانات المحلية فى مختلف دول العالم تجرى محاولات لتسوية مجموعة من النزاعات. كذلك تتفاوض الهيئات الحكومية الأمريكية مع الكونجرس بشأن الاعتمادات المالية. فمثلًا، تتفاهم شركة خدمات مع هيئة حكومية ما بشأن الأسعار؛ يتم التفاوض حول نزاع عمالى راهن وتسويته؛ تتفق شركتان على الاندماج إلا أنهما يجب أن تحصلا على موافقة وزارة العدل؛ تتبدل ملكية مجموعات من الملكيات العقارية كبرت أم صغرت. وهذا مجرد عدد محدود من نماذج التفاوض التى تنقلها لنا الصحف يوميًا. ولكن ما هو أكثر أهمية، وعلى الأقل لأولئك المعنيين بها، أن هناك عددًا لا يحصى من عمليات التفاوض التى لا يرد لها ذكر فى (*نيويورك تايمز*) ولا أية جريدة أخرى.

فكر فى عدد عمليات التفاوض التى تحدث فى منزلك وحياتك الشخصية يوميًا، سواء كنت تحاول حل خلافات بين الأقرباء، أو تحدد الطبق الأول الذى ستتناوله على العشاء، أو تختار لونًا لطلاء حوائط غرفة النوم. ويوجد نموذج مثالى للتفاوض فى قصة الأب الذى سمع ابنيه المراهقين يتجادلان بشأن من يأكل آخر قطعة متبقية من فطيرة التفاح، دون أن يكون لدى أى منهما استعداد لاقتسام القطعة بينهما بالتساوى. وبكل حكمة، قرر الأب أن يعطى ابنيه درسًا فى التفاوض. فقد اقترح عليهما أن يقوم أحدهما بتقسيم القطعة، بينما يكون الآخر أول من يختار. ولا يتطلب الأمر أية عبقرية لكى تعرف كيف قام الابن الذى يمسك بالسكين بقطع الفطيرة. لقد قطعها من المنتصف تمامًا بحيث انقسمت القطعة المتبقية إلى قسمين متساويين. لقد علم الأب ابنيه درسًا ثمينًا فى التفاوض الفعال وإرضاء الحاجات. ولقد فعل ذلك فى موقف مألوف للغاية. وكلنا يواجه مثل هذه المواقف المعتادة دومًا؛ فكل منا يمارس التفاوض يوميًا.

كل شىء قابل للتفاوض

نظرًا لأن كلمة *تفاوض* يمكن أن تغطى الكثير من الأحداث والمواقف، يصبح من الصعب تعريفها بشكل محدد، والفقرة التالية هى جزء من دراسة أجرتها اللجنة التشريعية فى مجلس الشيوخ الأمريكى، تحاول تعريف التفاوض والعوامل التى تؤدى إلى نجاحه.

> يمكن للتفاوض أن يكون استكشافيًا، ويساعد على تشكيل وجهات نظر، ويحدد مناطق الاتفاق والنزاع. أو قد يهدف إلى إتمام اتفاقات عملية. ويعتمد نجاح التفاوض على (أ) قابلية الموضوع للتفاوض (بمعنى أنك يمكنك أن تبيع سيارتك، ولكن لا يمكنك أن تبيع ابنك)، أو (ب) قدرة المفاوضين، الراغبين ليس فقط فى الأخذ ولكن أيضًا فى العطاء، على أن يتبادلوا قيمة مقابل قيمة، واستعدادهم للوصول إلى حل وسط، أو (ج) وجود درجة من الثقة بين الأطراف المتفاوضة. وإذا لم يكونوا يثقون فى بعضهم البعض، يمكن لحزمة من اشتراطات الأمان أن تجعل "الاتفاق" قابلًا للتنفيذ.

يتسم التعريف المبدئى الذى قدمته اللجنة بأنه فضفاض، وبالتالى يصعب الجدال فيه. إلا أن المشكلات تظهر عندما نناقش الاشتراطات الخاصة بنجاحه، والتى تلت التعريف. تأمل مرة أخرى فى الشرط الأول المقترح للنجاح. فى الحقيقة، إن الأطفال يتم بيعهم، حتى فى أمريكا. وذلك وفق ما يشير إليه التقرير غير الدورى الخاص بالسوق السوداء للأطفال. لذا يجب اعتبار *كل* القضايا قابلة للتفاوض، عندما تتواجد احتياجات إنسانية يجب تلبيتها. فلماذا نضع قيودًا على ما يمكن التفاوض عليه؟

أما بالنسبة للشرط الثانى المذكور فى الفقرة، فمن المستحيل أن نتوقع نتائج من أية عملية تفاوض. وهذا ما يعنى أنه من المستحيل أن نتوقع مسبقًا أن الطرفين "سيكونان راغبين فى الوصول إلى حل وسط"، وعادة ما يتم التوصل إلى الحل الوسط فى السياق الطبيعى للمساومة؛ فهو ينشأ بشكل تلقائى نتيجة للفحص الدقيق للحقائق والمصالح المشتركة للأطراف المنخرطة فى عملية التفاوض. وعلى الرغم من أنه قد يتم التوصل للحلول الوسط نتيجة للتفاوض، فإن أطراف التفاوض لا ينبغى أن يدخلوا فى المفاوضات وكل غرضهم أن يتم التوصل إلى حل وسط *فقط*. فالحكمة تقول:

"عجلات الدبلوماسية تسير على شحم الغموض". من الأفضل أن تدخل المفاوضات دون أية قيود مفروضة ذاتيًا، وأن تستعد لانتهاز أية منفعة تقدم إليك.

كذلك لا يمكن الاعتماد على الاشتراط الثالث الذى وضعته اللجنة، فغالبًا ما لا يثق أطراف المفاوضات فى بعضهم. وأبرز مثال على ذلك أن الأب الذى يتعرض ابنه للاختطاف لن يتردد فى التفاوض مع الخاطفين لإطلاق سراح ابنه، ولكن فى مثل هذا الموقف، لا يثق الطرفان فى بعضهما البعض بالتأكيد. وبالفعل، تمثل القدرة على التعامل مع عدم ثقة الآخرين واحدة من نقاط تميز المفاوض الماهر.

أهم شىء يجب أن ندركه أن *كل* موقف يتضمن حاجات إنسانية ينبغى أن يعتبر قابلًا للتفاوض بشأنه إلى حد ما. لذلك، بدلًا من محاولة تضييق حيز المواقف التى يمكن التفاوض بشأنها، والأوقات التى يجب فيها تطبيق استراتيجيات التفاوض عليها، دعنا نتحلَّ بالشجاعة ونفترض أن كل المواقف قابلة للتفاوض. وكل أساسيات التفاوض المقدمة فى هذا الكتاب يمكن تطبيقها على المواقف اليومية فى كل من حياتك الشخصية والمهنية.

فهم الفارق بين المناظرة والتفاوض

لنفترض أن التفاوض يتضمن الأخذ والعطاء فى الكلمات. لكن ذلك لا يعنى أن من الضرورى أن يقف الطرفان المتفاوضان على جانبى الحلبة ويشتبكان فى مباراة ملاكمة لفظية. فالتفاوض ليس مرادفًا للمناظرة الحامية. وعلى الرغم من استحالة التفاوض دون نسبة معينة من التناظر، فإن المفاوضين الفعالين يتفهمون الفوارق الأساسية بين الأمرين. فهم يدخلون فى مناظرة عندما يريدون ذلك، ويتفاوضون عندما يكون من المناسب والمفيد أن يقوموا بذلك، وستساعدك الاستفاضة فى تعريف الأمرين على التفرقة بينهما.

بداية، يمكن القول إن المناظرة الرسمية محكومة بعدد من القواعد، تضع إحداها إطارًا زمنيًا لما سيقوله الشخص: ففى المناظرة، يكون أمام الشخص مساحة محدودة من الوقت لتقديم رؤاه وآرائه ومعرفته وأحكامه، وبالعكس، لا تخضع المفاوضات لإطار زمنى يجب اختتامها فيه. فالمفاوضات لا تنتهى إلا عند الوصول إلى تسوية، أو عندما يتم تأجيل الاجتماع إلى وقت آخر، أو عندما تتوقف جهود المفاوضات نتيجة لعدم التوصل إلى تسوية.

ومن الاختلافات الأخرى أيضًا أن المناظرة لا يمكن أن يكسب فيها إلا شخص أو طرف واحد. فهى نوع من التنافس يتم بغرض الخروج بفائز واحد فقط. ولكن فى التفاوض، من الممكن أن يفوز جميع المشاركين فيه.

وربما يكمن أهم فارق بين المناظرة والتفاوض فى مسألة القيام بالتنازلات والحلول الوسط، فالمناظر المحنك - ببساطة شديدة - لن يقدم أى تنازل أو يدخل فى حل وسط، بينما يعرف كل المفاوضين أن التنازلات والحلول الوسط تمثل الوقود الذى يسير به محرك التفاوض. وبدونها، لن يتم التوصل إلى أى اتفاق أو تسوية.

علاوة على ذلك، يختلف المناظرون والمفاوضون فى طريقة إنصاتهم. فالمناظر ينصت فى الأساس بغرض تفنيد ما يسمعه، أو إطلاق اعتراض، أو هدم ما قاله الشخص الآخر. أما المفاوض الناجح فيستمع لنفس الأغراض، إلى جانب أغراض عديدة أخرى. فعلى سبيل المثال، يستمع لـ"الحاجات" (لأنه يكون قد استمع بالفعل إلى "الرغبات")، إلى جانب استماعه إلى المجالات المحتمل التوصل فيها إلى حلول وسط، وكشف الأسرار، والمعلومات المالية، وتوجهات ومشاعر وشكوك الطرف الآخر.

كما أن المفاوض يفعل شيئًا آخر قد لا يفعله المناظر: يطرح الكثير من الأسئلة، بعضها معد مسبقًا، والبعض الآخر مرتجل، فالأسئلة تسمح للمفاوض بأن يجمع معلومات، ويفهم وجهات نظر متعددة، ويكتسب معرفة، ويجد حلولًا أثناء المفاوضات.

لقد أمضينا ما يزيد على ثلاثين عامًا فى إدارة الندوات، سجلنا خلالها دراسات حالة ونماذج تمثيلية عن المفاوضات على شرائط فيديو. ولقد أصبح من الواضح أنه، فى هذه المفاوضات العملية، يستهلك أغلب الوقت فى التناظر بدلاً من التفاوض. ولم يلحظ جمهور الندوات هذه الحقيقة إلا بعد أن تم القيام بلعب الأدوار وشاهد الحاضرون شرائط الفيديو. وفى العالم الواقعى للتفاوض، ينبغى أن تحتل المناظرة مساحة صغيرة فقط من العملية التفاوضية، وهذا ما نعتبره واحدًا من أساسيات فن التفاوض.

إعادة تعريف التفاوض باعتباره مشروعا تعاونيًا

غالبًا ما يتم النظر إلى عملية التفاوض باعتبارها لعبة. إلا أن اللعبة لها قواعد محددة ومنظومة قيمية معروفة. فكل لاعب لديه عدد محدد من الحركات التى يمكنه القيام بها وأشياء يمكنه فعلها وأخرى لا يمكنه فعلها. وعلى العكس، لا يخضع التفاوض لمثل

هذه القواعد المحددة. فالقواعد محكومة فقط بالمعايير الشخصية و/ أو المهنية التى يجلبها أطراف التفاوض معهم إلى مائدة المفاوضات.

وما هو أكثر من ذلك أنه فى اللعبة، تكون المخاطر والمكاسب المحتملة معروفة تماماً. أما فى التفاوض، فالمخاطر المعروفة يكون قد تم إدراكها من الخبرات السابقة، لا من كتاب قواعد أو دليل تعليمات. كذلك تتنوع المواقف التى يواجهها المفاوض: كما أنه فى الغالب لا يسيطر على الخطوات المحددة التى سيكشف عنها سير العملية التفاوضية، ولا يعرف مسبقًا بهذه الخطوات.

إذن، فالتفاوض، فى معناه البحت، عبارة عن عملية - لا لعبة. ومن الأكثر فائدة أن نفكر فى التفاوض باعتباره *مشروعًا تعاونيًا*، يدخله كل طرف بغرض إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وغاياته. فإذا ما دخل كل طرف فى المفاوضات على أساس أنها مشروع تعاونى، ستزداد احتمالية سعيهما للوصول إلى حل، حيث ستتشكل أهداف مشتركة. إلا أن ذلك لا يعنى أن كل هدف سيكون بنفس القيمة لدى المشاركين فى العملية التفاوضية، ولكنه يعنى أنه سيكون احتمالية أكبر أن يحقق كل طرف أهدافه ويرضى حاجاته الشخصية.

باختصار، إن رؤية التفاوض كأنه لعبة تعنى أن تدخله أساسًا بروح تنافسية بدلاً من أن تدخله وقد تبنيت توجهاً تعاونيًا أو يهدف إلى حل المشكلات. إن كل الألعاب التى تضع الأشخاص فى مواجهة بعضهم البعض تتلخص فى الانتهاء بفائزين وخاسرين. أما الهدف والمقصد النهائيان من التفاوض، فينبغى أن يكون تحقيق الربح للجميع، وأن ينتهى الحال بكل المشاركين فى التفاوض بأن يحصلوا على شىء لم يكونوا يريدونه فقط، ولكن يحتاجون إليه أيضًا. فلابد أن يشعر كل الأطراف بأنهم قد فازوا بشىء ما.

ولكى تصبح مفاوضًا ناجحًا، ينبغى أن يكون لدى المفاوض اعتقاد مخلص بأنه مهما كانت الهوة بين أطراف العملية التفاوضية، فسوف يكون من الممكن تجاوز الهوة والتوصل معًا إلى حل مُرضٍ للجميع. إلا أن التفاوض أيضًا يعد بمثابة تحدٍ تعاونى. فنحن لا نريد أن ننزع الروح التنافسية تمامًا! فبالتأكيد، سيدفعك التفاوض إلى تمرين عضلاتك الذهنية وهو ما يعد سر جاذبية التفاوض بالنسبة لغالبية المفاوضين. ويعرف المفاوضون الناجحون أنه ستمر عليهم أوقات لن ينالوا فيها "كل المميزات" التى يسعون إليها، ولكنهم يحبون التفاوض بهذا الشكل. فالحقيقة أنه إذا كانت لديك كل الأوراق الرابحة، فلن تكون هناك حاجة للخبرة لتحقيق الفوز، فالأمر

يتطلب لاعبًا محترفًا يعرف كيف يدير الأمور عندما يواجه أصعب المهام. لذلك، فإن التحدى هو ما يجعل التفاوض مهمة مثيرة.

لقد التقينا مع مفاوضين أكدوا أنهم يستمتعون حقًّا بالمساومة من موقع الطرف الضعيف؛ لأن ذلك يجبرهم على استخدام كل مهاراتهم وقدراتهم. ومثل هؤلاء يمكن مقارنتهم بلاعب بيسبول فى اللحظات الأخيرة من مباراة يواجه فيها فريقه الهزيمة. فاللاعب هنا يستمتع بالضغط الذى يتعرض له لإحراز نقطة والفوز بالمباراة وسط تماسك شديد لدفاع المنافس.

لذلك، لا يمكن، تجاهل حس التنافسية الكامن فى التفاوض الفعال، بل إنه يعمل كعنصر مكمل للتفاوض. منافسة تنسق بين أطراف التفاوض ولا تفرق بينهم. فطرف واحد فى المقص لا يستطيع أن يقص ورقة بمفرده، ولكنه يحتاج إلى طرف تكميلى. فالطرفان يمكنهما أن يصنعا شقًّا فى الورقة، وهو الشق اللازم لبناء الجسور وإحراز نتائج.

ذات مرة، قال الرئيس الأمريكى الأسبق "تيودور دى. روزفلت": "دومًا ما يتراءى لى أن أفضل رمز للحس المشترك هو الجسر". ويضيف الممثل الكوميدى العظيم "روبرت بينشلى" قائلاً: "يبدو لى أن أكثر الأجزاء صعوبة فى بناء الجسر هو البداية". وعبارة "بينشلى" شديدة الأهمية لأننا يجب - منذ بداية المفاوضات - أن نستمع إلى ونبحث عن التعليقات أو العبارات التى تكشف الاهتمامات والحاجات المشتركة الممكنة. فمثل هذه المجالات قد تمثل بقاعًا رائعة لوضع الأساس واتخاذ الخطوة الأولى نحو بناء الجسر بينك وبين الطرف الآخر.

ويقدم لنا ما قالته الملكة "إليزابيث الثانية" فى ألمانيا بعد وقت قصير من انتهاء الحرب العالمية الثانية نموذجًا كلاسيكيًّا لخلق مناخ للتغلب على الاختلافات؛ حيث قالت: "لخمسين عامًا رحنا نسمع الكثير والكثير عن الأشياء التى تفرقنا. دعونا الآن نبذل مجهودًا كبيرًا لتذكر الأشياء التى توحدنا. بهذه الروابط، يمكننا أن نبدأ فى صياغة فهم جديد وأفضل للمستقبل". وإليك عددًا من الأمثلة الأخرى على الكيفية التى يمكن بها للمقاربة التعاونية أن تقود لعملية تفاوضية ناجحة، والكيفية التى يمكن بها للمقاربة أحادية الجانب أن تقضى على فرص نجاح أى تفاوض.

رحلة على موجات الإذاعة

يتذكر "جيرى" موقفًا حدث عندما كان محاميًا، وممثلا لاتحاد مهنى لفنيى إصلاح أجهزة المذياع والتليفزيون. وفى واحد من اجتماعات الاتحاد، كان الأعضاء يقومون بتجميع أفكارهم حول كيفية جذب مزيد من الأعضاء بأسلوب أكثر فاعلية، وكيفية تقديم مزيد من الخدمات للأعضاء الحاليين.

وبدا من المنطقى أن يلجأوا إلى الإذاعة لأنهم من العاملين فى إصلاح أجهزة المذياع. وفى وقت قصير، جاءتهم فكرة شديدة الإبداعية والتعاونية. حيث تمثلت الفكرة فى توظيف الإستراتيجية التفاوضية القديمة: "حك الظهر"، حيث قدموا للمحطات الإذاعية عرضًا: إذ إنه مقابل سماح الإذاعات للعاملين بالإعلان فيها مجانًا، سيقوم العاملون بوضع اسم المحطات الإذاعية على واجهات محلاتهم. وبالإضافة إلى ذلك، يتأكدون من أن الأجهزة التى يصلحونها تستقبل هذه المحطات الإذاعية بكفاءة. وقد حققت هذه الاتفاقية التعاونية نتائج مثالية.

خطة "عالية المستوى" لعقار مؤسسة دينية

ساعد التفاهم - العمل معًا نحو التوصل إلى حل - كلاً من مؤسسة سان بيتر الخيرية وشركة سيتيكورب فى التعاون معًا لتحقيق منفعة متبادلة، فقد عمل "جيرى" لسنوات طويلة مع مؤسسة سان بيتر الدينية، والتى تقع فى تقاطع شارع ليكسنجتون أفينيو مع الشارع رقم ٥٣ فى مدينة نيويورك. كان موقع المؤسسة ممتازًا من الناحية العقارية. وفى عصر أحد الأيام، أخبر السيد "بيترسون"، الذى كان رئيسًا للمؤسسة الدينية وقتها، "جيرى" بأن شركة سيتيكورب تقدمت له بعرض سخى لشراء مبنى وأرض المؤسسة. وقد استشار "بيترسون" كلا من مجلس المؤسسة والجيران، وأجمع الكل على رفض البيع. فقد كان المبنى التاريخى للمؤسسة من معالم المنطقة، ولم يكن أحد يرغب فى أن يراه وقد حلت محله بناية إدارية مرتفعة.

إلا أنه على الرغم من المعارضة، لم يرغب "بيترسون" فى أن يخذل سيتيكورب. وعلى الرغم من أن قبول العرض كان يعنى إيجاد مكان وبناية جديدين للجمعية، إلا أن رئيس المؤسسة كان متأكدًا من أن المؤسسة يمكنها أن تستفيد بشدة من المبلغ الخيالى الذى عرضته سيتيكورب. وتوجه "بيترسون" إلى "جيرى" باعتباره مفاوضاً محترفاً،

وسأله إذا ما كان لديه أية نصائح أو اقتراحات قد تساعده فى هذا الموقف.

وقد استفاد "جيرى" من خبرته المهنية فى التعامل مع شركات السكك الحديدية - وتحديدًا فيما يتعلق بالبناء فوق ممتلكات السكك الحديدية - وكون فكرة. بدلاً من هدم المؤسسة الدينية لبناء برج إدارى، لماذا لا يتم السماح لشركة سيتيكورب بأن تبنى فوق المؤسسة الدينية؟ سوف تقوم الشركة بتأجير ما كان وقتها "الفراغ" وتبنى فوق مقر المؤسسة الدينية تاركة المبنى الأصلى كما هو.

إذا ما وافق الجميع على هذا الحل، يمكن أن يستفيد منه كل الأطراف المعنية. فيمكن للمؤسسة الدينية أن تستمر فى عملها دون توقف. وهو الشىء الذى لم تكن المؤسسة ستتمكن منه لو تم بيع المبنى والأرض. كما يمكن للمؤسسة بالمال. الذى ستحصل عليه من سيتيكورب، أن تقوم بتجديد الطابق الأول من البناية وتحسين كل من المرافق والخدمات التى تقدمها للجمهور، وهى الأمور التى لم تكن الجمعية لتتمكن من القيام بها إذا ما رفضت عرض سيتيكورب. أما شركة سيتيكورب، فقد كانت لتكسب موقعًا فى وسط مانهاتن لمكاتبها. ولأنها قامت بالتأجير لا بالشراء، فقد كانت ستحقق هذه الميزة بتكلفة أقل مما لو كانت قد اشترت العقار.

لاقت هذه الفكرة قبولاً شديدًا لدى كل من المؤسسة الدينية وسيتيكورب. ووافقت سيتيكورب على دفع مبلغ يغطى تكاليف تجديدات الطابق الأرضى، وزيادة. وبعد الحصول على تقديرات تكلفة البناء من المقاولين، اتفق كل من مؤسسة سان بيتر وشركة سيتيكورب على المبلغ وكتباه فى العقد. وككل المفاوضات الناجحة حقًا، وجد الطرفان حلاً يرضى جميع الأطراف!

حسنا، الكل عدا "بيترسون". وكطرف غير متصل بالموضوع ولكن له أهميته، انتظر "بيترسون" - لأسباب فى نفسه - لعامين بعد إبرام الصفقة حتى سمح بتنفيذ عمليات البناء فوق مبنى المؤسسة. ولسوء الحظ، كانت تلك السنوات سنوات ازدهار معمارى فى مانهاتن. وزادت تكلفة التجديدات عن التقديرات الأصلية. وبالتالى. زادت قيمة التعاقدات التى أبرمتها المؤسسة لتنفيذ التجديدات على المبلغ الذى دفعته لها سيتيكورب بعدة ملايين من الدولارات، ووجدت الجمعية نفسها مضطرة إما إلى طلب تبرعات من أعضائها أو خفض مستوى التجديدات. ووجد "بيترسون" نفسه بلا عمل.

درس فى روح الفريق

إن التسويات أحادية الجانب تؤدى إلى ظهور مشكلات، وفى النهاية، ثبت أنها ليست سوى مضيعة للوقت والمجهود. ويتساءل بعض المفاوضين الذين يتمتعون بقدرات تنافسية عالية عن السر وراء عجزهم عن إتمام بعض الصفقات. إن هذا النوع من المفاوضين يحبون لفت الانتباه إلى أنهم يعملون باجتهاد إلا أنه يبدو أن الحظ والحياة لا يمنحانهم أية فرصة، ودائمًا ما يحدث خطأ ما معهم، من الواضح أن هؤلاء الأشخاص لم يكتشفوا بعد أن الحياة عبارة عن تجربة تعاونية كبيرة. فقليلة هى تلك المهام التى نستطيع القيام بها دون مساعدة أو دعم أو تعاون من الآخرين. وفيما يلى نموذج لمدير عام تعلم هذا الدرس بأصعب طريقة.

قبل أعوام، أراد أحد الرياضيين المحترفين المعروفين زيادة مبلغ عقده السنوى. ولعدة أسباب، حاول أن يدير بنفسه المفاوضات مع الإدارة، وفشل فى الوصول إلى تسوية مرضية. وعلى الرغم من أن اللاعب كان معروفًا بالثراء والذكاء الوافرين، فقد كان خجولًا للغاية، وباعتراف شخصى منه "لم يستطع أن يكون ندًا للمدير العام فى المفاوضات". واتضح أن تقديره كان سليمًا لأن المدير العام كانت لديه ورقة رابحة يحتفظ بها فى جعبته: فقرة احتياطية فى العقد تمنع اللاعب من الانتقال للعب فى ناد آخر غير ناديه الحالى. ونتيجة لهذه الفقرة، أراد المدير أن يوقع اللاعب على عقد بقيمة أقل مما يستحق. ونتيجة لإدراكه هذه التفاصيل، انهارت معنويات البطل الرياضى، ودخل فى مفاوضات لاحقة مع المدير ولكن عبر الخطابات، لا مباشرة.

كان ذلك عندما اقترح أحد الوكلاء على اللاعب أنه إذا كانت هذه المادة تمنعه من الانتقال لناد آخر، فإنها لا تمنعه من اعتزال الرياضة. وكان اللاعب، على الرغم من خجله، ذا شخصية لطيفة ووسيما. وهناك كثيرون كانوا أقل منه حضورا استطاعوا أن يشقوا لأنفسهم طريقا فى عالم الفن، إذن، فلماذا لا يقدم هذا الرجل الجذاب على ذلك أيضًا؟ وبدأت المفاوضات مع منتج سينمائى مستقل. وفى وقت قصير، كانوا قد صاغوا الإطار العام لعقد لمدة ٥ سنوات مع المنتج.

فجأة، تحول الضغط لينصب على المدير العام. إذا ما وقع اللاعب على العقد مع المنتج السينمائى وترك الفريق الرياضى، سيكون رد فعل جمهور الفريق عنيفًا. أو سيعزف عن حضور المباريات بما سيترتب عليه عواقب مادية وخيمة على الفريق وسيصاب مالكو النادى بالغضب الشديد من المدير العام. باختصار، صارت وظيفته فى مهب الريح.

ونتيجة لكل ذلك، نال اللاعب زيادة هائلة فى راتبه، واستخدم أعضاء الفريق الآخرون نفس الإستراتيجية فى مفاوضاتهم لتجديد عقودهم. والدرس المستفاد من هذه القصة بسيط للغاية: لا تضغط لإتمام صفقة تصب فى مصلحتك فقط على حساب كل المعنيين بالأمر. لقد أدرك المدير العام أن التفاوض يجب أن يكون عملية تعاونية، ولكنه أدرك ذلك بأصعب وسيلة. وقد ذكرت الشاعرة "إدنا سان فينسنت ميلاى" أنه "حتى الفأر يمكن أن يواجه ويقاتل إذا ما تعرض للهجوم"، فلو كان المدير العام قد تفاوض بروح تعاونية، بدلاً من البدء بمحاولة السيطرة على اللاعب، لتلافى إهدار الوقت، وتجنب المشكلات، ووفر على الإدارة المبالغ المالية الباهظة التى تكلفتها جراء زيادة الرواتب.

شائبة فى الحبر

إليك نموذجًا آخر على الكيفية التى يجب *ألا* تتفاوض بها، فقبل سنوات وفى مدينة نيويورك، كان الشخص الذى يترأس اتحاد عمال المطابع معروفًا بأنه شخص "يدير صفقة صعبة". فقد قاد العمال فى الكثير من الإضرابات التى شلت حركة العمل فى المطابع، وفى النهاية حقق الهدف بالوصول إلى تسويات رائعة فيما يتعلق بعقود العاملين. فلم يحصل العمال فقط على رواتب أعلى، ولكن مُنعت الصحف أيضًا من الاعتماد على سياسات توفير الأموال كقاعدة أساسية لإدارة شئون العمالة فى سوق العمل. يبدو ذلك نجاحًا، أليس كذلك؟

إلا أن اتحاد عمال المطابع لم ينظر إلى الإطار الأكبر. حيث أجبرت الصحف على تطبيق سياسات حادة لخفض النفقات. فقد اندمجت ٣ صحف رئيسية، أخيرًا وبعد إضراب طويل المدى، أفلست وتوقفت عن الصدور. ولم يعد فى مدينة نيويورك إلا صحيفة واحدة مسائية وصحيفتان صباحيتان، وخلَّف ذلك آلافا وآلافا من العاملين فى الصحف - بمن فيهم عمال المطابع - دون وظائف. وهكذا، وبتعبير مجازى، مات المريض على الرغم من النجاح الساحق للعملية الجراحية. فلم يدرك اتحاد عمال المطابع أن الانتصار الساحق لأحد الجانبين لا يضمن مميزات طويلة المدى للطرف المفترض أنه حقق الانتصار.

إن اتباع أسلوب تعاونى فى التفاوض يسفر عن نجاح كبير لكلا الطرفين. فإذا ما تبادلنا - أنت وأنا - الأفكار، ستصبح لدى كل منا فكرتان بدلاً من فكرة واحدة فقط، ولم يخسر أحد أى شىء. فمن الممكن فى الحياة أن نجعل الآخرين أكثر ثراء دون أن يتسبب ذلك فى إفلاسنا. وهذا المبدأ هو بالضبط جوهر العملية التعاونية فى المفاوضات.

بعض المفاوضات التى تتم بأسلوب شديد التنافسية والعدائية تنتهى بما يبدو أنه فوز كاسح لأحد أطراف التفاوض. ومع ذلك، فنادرًا ما يتم قبول مثل تلك النهايات كتسوية للعملية التفاوضية. والسبب فى ذلك واضح؛ فإن لم تكن القواعد والشروط التى تم التوصل إليها تعطى مميزات ما لـ"الطرف الخاسر"، فسيسعى ذلك الطرف الخاسر بأسرع ما يمكن وراء الطرق والوسائل التى يمكنه أن يغير بها التسوية التى تم التوصل إليها، وفى الندوات التى تظمناها عن التفاوض، عادة ما كنا نسأل الحاضرين: "هل سبق لك أن فزت *بالفعل* فى مناقشة مع شريك حياتك؟".

وعلى عكس اللعبة التى تنتهى بفائز واضح، لا تتوافر فى العمليات التفاوضية مثل تلك النهايات الواضحة. فهى لا تنتهى بمجرد أن تغادر طاولة المفاوضات، بل إنه فى بعض الحالات، تكون لحظة المغادرة تلك هى اللحظة التى تبدأ فيها المفاوضات الحقيقية. وينطبق ذلك بشكل خاص على مفاوضات الطلاق. فإذا ما أدرك أحد الطرفين أنه قد أصبح الطرف الأضعف، فستشهد الأسابيع أو الشهور أو الأعوام التالية مفاوضات شديدة الصعوبة.

ولكى يتمكن المفاوض الماهر من دفع الطرفين للتعاون معًا، يجب عليه أن يجد أرضية مشتركة، تحفز الطرفين على التعاون لإيجاد حلول. وفى كثير من الحالات، يمكن أن يجد المفاوض تلك الأرضية المشتركة من خلال دفع الطرفين إلى إدراك أن "زيادة حجم الكعكة" سيفيد جميع الأطراف؛ لأن ذلك سيساعد الجميع على أن يحصلوا على نصيب أكبر من الكعكة وهو الأمر الذى يعتبر أكثر فائدة من الصراع على القطعة المتبقية من الكعكة. وغالبًا ما يتطلب ذلك الأسلوب، بالطبع، تفكيرا إبداعيًا يهدف إلى الخروج بحلول لم يكن من الممكن تخيلها فى السابق - مثل ذلك الحل الذى قدمه "جيرى" فى قصة مؤسسة سان بيتر الدينية. ولكن دائما ما يحقق السعى إلى إيجاد أرضية مشتركة نتائج أفضل ويمهد الطريق لفوائد مستقبلية من خلال إقامة صفقات عمل متواصلة أو علاقات شخصية.

تحجيم الشعور بالذات والانفعالات إلى الحد الأدنى

لقد شارك كلانا - الكاتبان - فى آلاف المفاوضات، ولكن لا يمكن لأى منا أن يتذكر اثنتين كانتا متشابهتين. ولم يكن الاختلاف يكمن فقط فى قضايا التفاوض، ولكن فى أطراف العملية التفاوضية أيضًا. وبالتالى، من الخطر أن تصوغ إستراتيجية مسبقة للتعامل مع إحدى المفاوضات استنادًا إلى مجريات مفاوضات سابقة؛ صحيح أن بوسعنا أن نتعلم من الماضى، إلا أن التاريخ لا يعيد نفسه. وفى إحدى الندوات، قال أحد الحاضرين: "أهم شىء تعلمته طوال السنوات التى مارست فيها التفاوض أن الصفقات تختلف باختلاف أطرافها!". ولم نتمكن من إضافة المزيد للعبارة!

فكل المفاوضات التى ستدخل فيها تشترك فى ثلاثة أشياء أساسية فقط. أولاً، يخبرك أطراف عملية التفاوض بما *يريدون* لا بما *يحتاجون* إليه بالفعل، ثانيًا، إن ما تراه وتسمعه بخلاف الرغبات والحاجات سيكون دوما شيئًا مختلفًا، وغالبًا ما سيكون شيئًا غير مألوف، ولمزيد من التبسيط، سيكون شيئًا دخيلاً على موضوع التفاوض. آخر شىء أنه خلال عملية التفاوض، سينصت كل طرف ويبحث عن أية علامة أو إشارة يمكن أن تحقق ميزة تفاوضية. كما سيدخل كل طرف فى بحث دائم عما يمكن أن يقبله الطرف الآخر.

ومن الرائع دومًا أن تشاهد اثنين من المفاوضين المتميزين فى مواجهة معًا. فكقاعدة عامة، يمكنهما عادة أن يتوصلا خلال وقت قصير إلى تسوية؛ لأنهما يتوجهان فورا إلى صميم المشكلة. ولا يضيعان إلا القليل جدًا من الوقت. فبعد الفترة التمهيدية من التناوش، وجس النبض، والاستكشاف لبعضهما البعض، يدرك كلاهما على الفور أنه يواجه أستاذًا، كما يمكن لكل منهما أن يقدر اللحظة التى من المرجح أن تظهر فيها بوادر الوصول إلى حل للمشكلة، فالمفاوضون البارعون لا يسمحون للأمور الجانبية التافهة باستنزاف وقتهم الثمين كما يفعل الكثيرون ممن هم أقل خبرة.

ويجب توضيح أنه عندما يدخل مفاوضان خبيران فى مساومة بطريقة محسوبة - مثل لاعبى الورق المحترفين - فإن ما نراه هو مجرد الجانب السطحى من الأمر. فأسفل هدوئهما الظاهرى يكمن قدر كبير من الانفعالات، فقليلة هى المفاوضات التى تسير بسلاسة دون أية مشاعر كامنة، ومع ذلك، يستطيع المفاوضون الخبراء أن يسيطروا على مشاعرهم، فنادرًا ما يقولون أو يفعلون، شيئًا قد يؤدى إلى صراع أو مواجهة - خاصة فى لحظات البداية التى يرتفع فيها مستوى التوتر. فالمفاوضون

الخبراء يركزون بشدة، بدلاً من ذلك، على ملاحظة أية فرصة يمكن التوصل فيها لحل وسط أو إيجاد أرضية مشتركة. فاهتمامهم الأساسى فى البداية ينصب على تجنب أية مزالق قد تؤدى إلى نشوب صراع. وبالفعل، يساعد إخفاء المشاعر على توفير الكثير من الوقت.

أما المفاوضون الأقل خبرة، فسرعان ما ينزلقون، فى كثير من الحالات، إلى المجادلات الساخنة. وغالبًا ما تدور هذه المجادلات حول قضايا شديدة الثانوية - أو حتى معدومة الأهمية. وربما يمكن لنا أن نقول إن المفاوضين الخبراء يستطيعون السيطرة على كبريائهم، بينما غالبًا ما لا يفعل المفاوضون الأقل خبرة ذلك.

ذات مرة، صاح أحد الحاضرين فى واحدة من ندواتنا مؤكدًا: "أحب أن أبدأ مفاوضاتى بإثارة غضب خصومى وإحباطهم وافتقادهم توازنهم فى اللعبة!"، فنظر الحاضرون الآخرون إلى "هانك" منتظرين رد فعله. فقال "هانك" إن ذلك يمكن أن يكون مفيدًا، وأحيانًا ما يؤتى ثماره، ثم سرد علينا قصة من واقع خبرته كأحد لاعبى الرمى فى البيسبول بالمدرسة الثانوية. كان يطلق عليه لقب "صائد الرءوس" لأنه اعتاد دائمًا فى الأشواط الأولى من اللقاء أن يرمى بعض الكرات على رءوس الضاربين. وكان يفعل ذلك لكى يدفعهم بعيدًا عن ساحة الضرب فى الملعب، مما يمنحه ميزة فى ضرباته المنحنية الخارجية، إلا أن "هانك" ذكّر الجميع بأنه كان يلعب، لا يدير مفاوضات. ففى المفاوضات، تؤدى المشاعر الجافة والتصرفات العدائية إلى إثارة التوتر، مما يقضى على أية روح تعاونية صحية قد تكون قائمة.

فمعظم المفاوضات تحوى فى بدايتها ما يكفى من الخلافات، لذلك لا فائدة من إثارة المزيد. ففى بداية المفاوضات، يوضح كل طرف موقفه من القضايا وغالبا ما يوضح أيضًا أقصى أهدافه وغاياته ومطالبه. ومرة أخرى، من المفيد أن نتذكر أنه فى البداية، سيخبرك المفاوضون بما يريدونه لا ما يحتاجون إليه. ومهمتك أن تقلل الفجوة بين الرغبات والحاجات من خلال الاستماع بانتباه لما يقال، وطرح أسئلة مصاغة بحيث تمنحك الإجابات التى تريدها. وصدق أو لا تصدق، من بين الأسئلة التى تؤتى نتائج فعالة على الرغم من بساطتها: "الآن، وقد أخبرتنا بما *تريد*، فما الذى *تحتاج إليه* بالفعل؟" ومن اللافت عدد المرات التى يرد فيها الطرف الآخر قائلا: "ما أحتاج إليه بالفعل هو...."، وعادة ما يكون الرد أقل مما طالب به فى البداية. فالسيطرة على المشاعر العدائية والانفعالات سيسمح للطرف الآخر بأن يشعر بأنه من الممكن أن يتعامل بإخلاص وبشكل مباشر.

كذلك يتطلب التفاوض الفعال قدرًا أكبر من ضبط النفس خلال المراحل المتأخرة من التفاوض، فغالبًا ما يواجه المفاوض مواقف محبطة وظروفًا مشحونة فى هذه المراحل. وعندما تظهر بوادر التراجع على الطرف الآخر، قد تشعر برغبة عارمة فى تشديد الضغط عليه. ولكن، إذا ما فعلت ذلك، يمكن أن تتسبب فى الوصول بمفاوضات كانت مبشرة فى بدايتها إلى نهاية تجلب الخسارة إلى جميع أطرافها. ويمكنك أن تنظر فى المرآة لتعرف من المتسبب فى ذلك الفشل.

بعبارات بسيطة، يجب أن يتعلم المفاوض متى يتوقف ومتى يصمت! كما يجب أن يعمل على تحجيم الشعور بالذات والانفعالات، تمامًا كما يعمل على السيطرة على العادات الأخرى التى قد تكون مدمرة، مثل إدمان الشراب، والسباب، وغيرهما من الأمور المماثلة. ففى بعض المفاوضات، تكون كلمة واحدة على نفس قدر خطورة "جرعة من الشراب أثناء القيادة". وفى كثير من المفاوضات، توجد نقطة ما شديدة الحساسية يمكن أن يؤدى إبداء رد فعل غير مناسب إزاءها إلى انهيار الموقف كله. وبالتالى، ينبغى أن تحرص دائمًا وبشدة على ألا تصل إلى النقطة التى إن وصلت إليها، فلن يمكنك بعد ذلك أن تعيد الأمور إلى ما كانت عليه من قبل. ولا يمكن تحقيق ذلك بسهولة؛ لأنه فى حرارة المفاوضات، يمكننا أن ننحرف عن الطريق السليم، بخاصة إذا ما تولى الشعور بالذات القيادة ودانت له السيطرة.

ذات مرة، كان لدى "جيرى" مستأجر حيث كان آخر من تبقى من مستأجرى الوحدات فى أحد المبانى الإدارية المزمع هدمها. كان المالك الجديد للعقار يعتزم هدم المبنى المكون من أربعة طوابق، وإقامة ناطحة سحاب بدلًا منه. وقد رحل كل المؤجرين الآخرين، إلا أن المؤجر المذكور كان لايزال متبقيًا لديه عامان فى عقد الإيجار وكان مالك العقار يريد أن يبدأ فى مشروعه الجديد فورًا. وكانت مهمة "جيرى"، إلى جانب الحفاظ على حقوق موكله، أن يصل إلى حل مقبول للطرفين.

كان المالك يعلم أنه إذا ما أراد إخراج المستأجر، فعليه أن يدفع نظير ذلك، وكان ما يقلقه مقدار المبلغ المفترض أن يدفعه. لذلك، توجه إلى "جيرى" وسأله: "كم تريد؟"، فأجاب "جيرى" على الفور: "أنت من يشترى، فحدد أنت!"، وبذلك وضع عبء تحديد المبلغ على المالك.

وقد أظهر ذلك العرض الافتتاحى رغبة المالك فى دفع تكاليف إخلاء المبنى، إلا أن "جيرى" رفض ذلك فورا وطلب دفع المال نقدًا بدلاً من ذلك. فعرض المالك ٢٥ ألف دولار، لكن "جيرى" رفضها. فرحل المالك وهو يغمغم بعبارات ساخطة.

فى الأيام التالية، اتبع المالك تكتيك التأخير. ولكن ذلك جاء بأثر عكسى عليه، لأن المؤجر لم يكن فى عجلة من أمره ليخلى المكتب. فجاءت الخطوة التالية من جانب المالك بأن دفع محاميه للاتصال بـ"جيرى" عارضًا عليه ٥٠ ألف دولار، وهو العرض الذى قوبل بالرفض أيضًا.

وجاءت العروض التالية بقيمة أعلى، فيما قام "جيرى" بأداء مهمته المتمثلة فى حساب ما دفعه المالك مبدئيًا كثمن للعقار، والتكلفة المرجح أن يتحملها لإخلائه، والتكلفة الضمنية للوفاء بالتزاماته التى قطعها على نفسه فيما يتعلق بالرهن العقارى. وعندما أنهى "جيرى" مهامه، توصل إلى أن المبلغ المطلوب ربع مليون دولار. ولكن لأنه لم يشأ أن يضغط على المالك بشدة إيمانًا منه بفاعلية التعاون، خفض "جيرى" من قيمة المبلغ المطلوب بمقدار النصف. واتفق الطرفان فى النهاية على ١٢٥ ألف دولار.

لقد تعلم "جيرى" أن أسلوب "الضغط ولكن ليس شدة الضغط" يمكن أن يؤتى ثماره، وعندما قدم محامى المالك الشيك لـ"جيرى"، أخبره بأنه لو كان قد طلب خمسة دولارات إضافية، لكان من الممكن أن تصطدم رافعة "بطريق المصادفة" بالمبنى. وقتها، كان المبنى سيعتبر خطرًا على المنطقة بما يستلزم الإزالة، ولم يكن موكل "جيرى" سيحصل على أى شىء. لقد أفرزت قدرة "جيرى" على المساومة، لا الترهيب والاستئساد، مفاوضة مرضية. واستفاد موكله من كون مفاوضه صبورًا، استطاع أن يسيطر على إحساسه بذاته وانفعالاته. فلم يتصرف "جيرى" قط بتسرع أو عنف.

الخلاصة

لا توجد وفرة فى أساتذة التفاوض؛ فهم بالفعل سلعة نادرة. والسر فى ذلك يرجع إلى أن فن التفاوض يتضمن بالفعل عددًا من الأساسيات التى تمثل تحديًا، لا يمكن إتقانها إلا بالوقت والممارسة والاجتهاد الذاتى. وقد لخص لك هذا الفصل تلك الأساسيات، والتى من ضمنها التأكيد على روح التعاون والسيطرة على الانفعالات. وقد كتب "فريد تشارلز آيكل" فى كتابه *How Nations Negotiate*، قائلًا: "ينبغى أن يتمتع المفاوض الحقيقى، طبقًا للتعاليم الدبلوماسية التى كانت سائدة فى القرنين السابع عشر والثامن عشر، بسرعة بديهة ولكن مع صبر بلا حدود. وينبغى أن يعرف

كيفية المراوغة دون كذب، وأن يوحى بالثقة دون أن يثق فى الآخرين، وأن يتحلى بالتواضع ولكن مع الحزم، وأن يسحر الآخرين دون أن يخضع لسحرهم، وأن يملك ثروة هائلة وزوجة لطيفة، مع عدم المبالاة بكل إغراءات الثروة والنساء".

هناك الكثير مما يمكن قوله بشأن المفاوضين الخبراء. وسوف نقوم بوصف المفاوض الناجح - مواهبه وسماته - فى الفصل الثالث. إلا أننا فى البداية سوف نستعرض السلوك الإنسانى بشكل عام. والفصل الثانى سوف يستكشف ذلك الجانب النفسى فى الإنسان الذى يدفعه إلى التفاوض. واصل القراءة لكى تعرف المزيد عن نفسك وعن الآخرين.

٢

السلوك الإنسانى الأساسى

الحاجات والأنماط والدوافع

" إن الإدارة الصحيحة لدراسة البشرية هى الإنسان نفسه! " .

ـ ألكسندر بوب

تستند المقاربة التعاونية للتفاوض ـ والتى تسلم بأن الموقف التفاوضى يجب أن ينتهى بحصول كل الأطراف على مكاسب ـ إلى قاعدة غاية فى البساطة: مهما كانت المشكلات القائمة، يمكن تسوية كل المفاوضات بالمجهود المشترك. ومن ثم يصبح من المنطقى أن يكون الإنسان على دراية بالأشخاص وطبيعتهم لكى يستطيع التفاوض بنجاح؛ لأنه بدون هذه المعرفة، لا يمكن للمفاوض أن يقود جهدًا مشتركًا مثمرًا. وبالنسبة لأولئك الذين يتفاوضون كثيرًا على المستوى المهنى، يمثل الفهم القوى للسلوك الإنسانى البسيط ضرورة حتمية.

تتسم الوسائل والطرق التى نتعرف من خلالها على طبيعة السلوك الإنسانى بالتعدد والتعقيد كطبيعة الإنسان نفسه. فنحن نتعلم من خلال القراءة والاستماع والملاحظة والتعرف على كيفية استجابة الأفراد، واستجابة الآخرين لهم، فى بعض المواقف المحددة. فكل خبر فى جريدة وكل حوار عابر، بل وكل رحلة بالقطار أو بالطائرة يمثل فرصة لتوسيع مخزوننا من المعلومات الخاصة بالسلوك الإنسانى.

وعليك بكل تأكيد، أن تستخدم أى أحداث أو مواقف تطرح نفسها لكى تصبح دارسًا أكثر ثقافة واطلاعًا على السلوك الإنسانى. ولكن بالإضافة إلى ذلك، ضع فى اعتبارك المعلومات التى نقدمها لك فى هذا الفصل، ففى الأقسام التالية، سنستعرض

جوانب معينة من السلوك الإنسانى تناسب فن التفاوض. وعلى مدار هذا الفصل، سنتناول أغلب الاحتياجات الأساسية للأشخاص، إلى جانب الأنماط المعتادة للسلوك الإنسانى، مثل التبرير ولعب الأدوار، والتى يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الفرد فى العملية التفاوضية. كذلك، سوف ندرس الدافعية بشكل عام - ما الذى يدفع الفرد إلى التفاوض بالكيفية التى يتفاوض بها. ولكن، دعنا أولاً نحاول أن نجيب عن السؤال المهم: هل هناك *أى شىء* يمكن توقعه بشأن السلوك الإنسانى، بما يسمح لنا بدراسته بطريقة مثمرة؟

التنبؤ بالسلوك

وفقًا لـ"ميكيافيللى": "يقول الحكماء، ولهم حجتهم فى ذلك، إن من يريد أن يتوقع المستقبل، عليه أن يرجع إلى الماضى؛ لأن الأحداث الإنسانية تتشابه مع نظيرتها فى العصور السابقة. ويرجع هذا إلى حقيقة أن هذه الأحداث صنعها أشخاص حركتهم وسوف تظل تحركهم نفس المشاعر، وبالتالى، يجب أن تتمخض هذه الأحداث عن نفس النتائج"، وعلى الرغم من تعقيد السلوك الإنسانى، فإن من الممكن التنبؤ به وفهمه فى بعض الأحوال. هذا ما تعلمناه من التاريخ وعلم النفس. ولكى تكتشف العناصر القابلة للتنبؤ فى السلوك الإنسانى، يكون من المفيد إجراء تحليل عميق. إلا أنه ووفق ظروف معينة، يمكن أن يصبح التنبؤ بالسلوك الإنسانى بسيطًا، وذلك إذا ما تأملنا أفعال الأفراد كأعضاء فى مجموعة كبيرة تضم مخلوقات مشابهة.

وكنموذج على ذلك، عندما يعقد الأفراد أذرعهم بقوة، فإن ذلك عادة ما يعنى أنهم قد صاروا دفاعيين. وفى الكثير من الفرق التفاوضية، عندما يتبنى فريق واحد السلوك الدفاعى، يعقد أغلب أعضائه أذرعهم على صدورهم، وعندما تعمل لفترة طويلة من الوقت كمفاوض، تبدأ فى اعتياد بعض أنماط السلوك والأمر هنا أشبه بالتنبؤ وفق قوانين الرياضيات. ففى أية محاولة لإجراء القرعة عن طريق إلقاء العملات، تكون فرصة سقوط العملة على وجهها ٥٠٪، ونفس الشىء إذا سقطت على ظهرها.

ويتذكر "هانك" مديرًا عمل طويلًا فى مجال صناعات الفضاء. عندما كان هذا المدير يصل خلال الاجتماعات إلى درجة الغضب التى تجعله يكاد ينفجر،

كان يمد يده إلى أحد الأقلام الرصاص ويلتقطه ويظل يثينه فى يديه. وعندما تأتى لحظة الانفجار، كان يكسر القلم نصفين، ويقف ويطلق عبارات مسيئة بحق أحد الأشخاص. وقد صار العاملون فى هذا القسم على دراية بسلوك المدير. وقبل أى اجتماع معه، كانوا يهمسون لبعضهم البعض قائلين: "راقبوا القلم الرصاص!". كسر القلم ليس سلوكًا ينفرد به هذا الرجل؛ فالضغط على الأشياء الصغيرة غير المهمة حتى الانكسار للتنفيس عن مشاعر الإحباط سلوك إنسانى معتاد للغاية.

ومن المفيد للغاية أن تتبع الإشارات المماثلة لإشارة ثنى القلم. فإذا ما تم إجبار الآخرين على مناقشة قضية ما، أو توقيع اتفاق ما، سيدرك المفاوض الماهر من ثنى القلم الرصاص أن الوقت قد حان للتراجع قليلاً، أو استخدام أحد أساليب التشتيت، أو على الأقل تغيير النبرة بصورة مؤقتة. وإذا ما كنت تريد المزيد من الأمثلة على أن الكائنات البشرية يمكن توقع سلوكها، فاقرأ النماذج الإضافية التالية.

استخدام غريب للمياه

تجلت إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنسانى فى موقف يتعلق باستخدام المياه فى مدينة نيويورك. فقد اكتشف أن ضغط المياه يبدأ فى الانخفاض فى ساعات المساء، وبالتحديد عند رأس كل ساعة والنصف. وكان ذلك الانخفاض شديدًا ومستمرًا مما سبب حالة من القلق. فاختار المسئولون فى وزارة الموارد المائية عينة عشوائية من سكان المدينة، كانت كبيرة بما يكفى لإعطاء نتائج يعتمد عليها، كذلك أخضعوا أولئك الأشخاص لعلماء النفس، وعلماء الاجتماع، وعلماء الرياضيات، والمحققين.

وقد أدت الجهود المشتركة إلى الكشف عن أنه ما بين الساعة السابعة إلى العاشرة مساء، وتحديدًا عند مطلع كل ساعة والنصف يتم استخدام أجهزة طرد المخلفات فى دورات المياه، وكذلك فتح عدد مماثل من صنابير المياه. وفى النهاية، أمكن تفسير سبب هذا السلوك بسهولة. ففى تلك الأوقات، ينهض الأشخاص الذين يشاهدون التلفاز من مقاعدهم فى فترات الفواصل الإعلانية متوجهين إلى المطبخ أو إلى دورات المياه، ويديرون الصنابير لاستخدام المياه فى أغراضهم العادية.

"ماه جونج"

فى الجانب الآخر من العالم، يتبع أصحاب المطاعم فى هونج كونج طريقة مثيرة للغاية للتفاوض مع مفتشى الصحة فى المدينة - مستندين جميعًا إلى إمكانية توقع السلوك الإنسانى. فمن تقاليد مفتشى الصحة فى المدينة، بعد الانتهاء من فحص أحد المطاعم، أن يجتمعوا فى إحدى الحجرات الخلفية فى ساعات معينة من اليوم لكى يلعبوا اللعبة الشهيرة "ماه جونج". كذلك يمكن التنبؤ بأن المفتشين سوف يفوزون *دائمًا*؛ لأنه لم يحدث فى تاريخ تلك المدينة الرائعة أن خسر أحد المفتشين أى نقود.

وإذا ما قدر لك أن تسافر بالقطار وحدث أن توقف فجأة، فالأرجح أن ذهنك سيذهب لتفسير ما حدث بوقوع مشكلة فنية ما، لا أن مهندس القطار بكل بساطة كان يريد أن يلتقط بعض الأزهار من على الطريق. بعبارة أخرى، تقر فى لا وعيك بأن السلوك الميكانيكى للقطار أقل قابلية للتوقع من السلوك الإنسانى للمهندس. ذات مرة، قال "شيرلوك هولمز" للدكتور "واطسون": "على الرغم من كون الإنسان لغزًا لا يمكن حله، فإنه يصبح - وسط الجموع - حقيقة رياضية. فلا يمكنك أن تتوقع مطلقًا ما يمكن لفرد واحد أن يفعل، ولكنك تستطيع أن تتنبأ بما يمكن لعدد معين من الناس أن يفعلوه. فالعدد قد يزيد أو يتناقص ولكن النسبة تظل ثابتة". ومن سوء الحظ أن الكثير من المنخرطين فى عمليات التفاوض يفشلون فى استخدام هذا النوع من الافتراض الفعال كأداة تفاوضية ملائمة.

جلس "جيرى" إلى مائدة التفاوض مرات عدة مع محامين، ورجال أعمال، وخبراء فى المجال العقارى. وكانوا فى أغلبهم مفاوضين بارعين لديهم حصيلة جيدة من أدوات التفاوض. على الرغم من أنهم قد لا يكونون قد درسوا العناصر الأساسية للسلوك الإنسانى. فقد اعتمد أغلبهم على الخبرة الشخصية والرؤى التى حصلوا عليها من السنوات الطويلة التى أمضوها فى مجال التفاوض والمساومة. وبشكل غير واعٍ، اكتسبوا قدرًا كبيرًا من المعرفة والإدراك والحكمة والمهارة فى فهم الناس. وكما تقول الحكمة: "لا يمكن أن تختلف على النجاح". ومع ذلك، يعتقد كل منا - نحن المؤلفين - أن هؤلاء الأشخاص قادرون على زيادة مستوى إدراكهم ومضاعفة قدرات الآخرين، بما يجعل ذلك الإدراك واعيًا، وذلك من خلال دراسة عناصر السلوك الإنسانى التى سوف نناقشها فى القسم التالى. ويتيح لنا القيام بذلك تبصرًا أعمق

بمجموعة الإمكانيات الواسعة المتوافرة فى أى موقف تفاوضى.

وبعد أن طالعنا عدة فقرات عن قابلية السلوك الإنسانى للتوقع، وقبل أن ننتقل إلى نقطة أخرى، فمن المهم أن نوضح أنه دائمًا ما ستكون هناك استثناءات. فطيلة حياتنا، نقوم بالكثير من الافتراضات والأحكام فيما يتعلق بالكيفية التى سيتصرف بها الأفراد بناءً على الكيفية التى تصرف بها عدد كبير من الأشخاص فى مواقف وظروف مشابهة. إلا أن هناك بعض الأشخاص الذين يثيرون ارتباكنا. فعلى سبيل المثال، هل سبق أن جلست فى حفل توزيع جوائز يانصيب ورأيت عدد الأشخاص الذين يفركون أيديهم معًا قبيل استلام الأموال التى فازوا بها؟ حسنًا، لقد رأينا ذات مرة كهلًا فاز بآلاف الدولارات ولم يهتز قيد أنملة، ولم تتغير ملامح وجهه. ربما كان رجلا ثريًّا بالفعل. ولكن بغض النظر عن هذا النموذج، ليست الاستثناءات ما نحن معنيون بتغطيته هنا.

إدراك ما يحتاج إليه الناس

لقد اتفقنا حتى الآن على أن الناس يأتون إلى مائدة التفاوض - أو مائدة المطبخ حيث تجرى الكثير من المفاوضات - باحتياجات يجب أن تتم تلبيتها. والمفاوض الماهر يمكنه أن يبحر بين الرغبات حتى يصل إلى تلك الحاجات الأساسية للطرف الآخر. لم يدفع الطرف الآخر فى النهاية إلى تحديد أية حاجة أكثر إلحاحًا بالنسبة له. وستساعدك دراسة الكيفية التى يقوم بها الأفراد - وبالتبعية الشركات والمؤسسات وما شابه - بشكل غير واعٍ بتصنيف أهم احتياجاتهم فى أن تصبح واحدًا من أولئك المفاوضين الماهرين، كما أن فهم هذه الأنواع المختلفة من الحاجات يمنحنا إطارًا لفهم وإدراك سلوك الأفراد فى العملية التفاوضية.

لقد تناول الكثيرون موضوع الحاجات الإنسانية، إلا أننا نجد إسهام "إبراهام ماسلو" عملاً جذابًا بشكل خاص ويمكن تطبيقه فى مجال التفاوض، فالبروفيسور "ماسلو" يقدم لنا سبع فئات للحاجات الإنسانية التى تؤثر بشكل كبير على السلوك الإنسانى: الحاجات البدنية (الاستتبابية)؛ والحاجة إلى الأمن والأمان؛ والحاجة إلى الحب والانتماء؛ والحاجة إلى التقدير؛ والحاجة إلى تحقيق الذات؛ والحاجة إلى الفهم؛ والحاجات الجمالية. لننظر بشكل أكثر عمقًا إلى كل تصنيف من هذه التصنيفات.

الحاجات البدنية (الاستتبابية)

الحاجات البدنية من الأشياء المشتركة بين أعضاء المملكة الحيوانية. وهى الحاجات إلى إشباع دوافع ومتطلبات بيولوجية ملحة مثل: الجوع، والإرهاق، والرغبة الجنسية. وفى الواقع، يبذل الجسم جهودًا آلية لكى يستمر فى حالة طبيعية متوازنة، تسمى الاستقرار أو الاستتباب. وعندما يضطرب ذلك التوازن، لا يستطيع الجسد أن يشعر بالرضا. وقد ثبت أن الحاجات القوية يجب تلبيتها لكى يعود الجسد إلى حالة الرضا والتوازن. وتلبية هذه الحاجات هو ما يتيح لنا البقاء.

ومن بين التصنيفات السبعة للحاجات، تأتى الحاجات البدنية على رأس قائمة الحاجات الأكثر أهمية. فبدون الوجود، لن يصبح للحاجات الست الأخرى أية أهمية. فنحن فى حاجة إلى الهواء والطعام والماء والراحة. إن حاجات الاستقرار تمثل مصدرًا للحياة ذاتها. فقد يفتقد إنسان للحب أو للأمان أو للتقدير فى بعض الأحيان. ولكن إذا ما شعر هذا الإنسان بالجوع أو العطش، فإن حاجاته البدنية هذه تتفوق على الحاجات الأخرى. فمن يشعر بالجوع لن يكون، بالطبع، لديه الحافز لكى يرسم لوحة أو يكتب قصيدة شعر فيما تصدر معدته كل أنواع الضوضاء الممكنة. وبالنسبة لذلك الشخص، لا شىء يهم عدا تناول الطعام؛ وحتى ذلك الحين، لا شىء آخر يهم.

يجب أن نتذكر أنه حين تظهر لدينا حاجة معينة، فإن كل جسدنا ينخرط فى تلبية تلك الحاجة. هل سبق أن سمعت شخصًا يقول: "معدتى جائعة"؟ بالطبع، لا، ولكنه يقول: "أنا جائع". فعندما يشعر شخص ما بالجوع بالفعل، ينخرط كيانه كله فى هذه الحاجة، وتتغير أحاسيسه كنتيجة لذلك. فتتأثر ذاكرته، وتمتلئ انفعالاته بالتوتر والأحاسيس العصبية. عندما تتم تلبية تلك الحاجة فى النهاية، تبدأ حاجة أخرى فى الظهور وتحفز الفرد على التحرك فى اتجاه آخر.

الأمن والأمان

بعد إشباع حاجاتنا البدنية، يبدأ كياننا فى تركيز اهتمامه على الحاجة للأمان والراحة، وتبدأ هذه الحاجة فى التأثير على منظورنا وتوجهنا فى الحياة. ويمكن أن تلاحظ هذه الحاجة فى الأطفال أكثر منها فى الراشدين، والسبب الرئيسى فى ذلك ببساطة هو أن الراشدين تعلموا أن يكتموا رد فعلهم العلنى تجاه أى خطر يلاحظونه.

وسوف يشعر الطفل بالأمان فى بيئة تتسم بالترتيب وقابلية التنبؤ بما يدور فيها . مكان فيه روتين يومى دون أية مفاجآت صادمة. وبصفة أساسية، يحب الطفل أن يتواجد فى مكان يكون فيه تحت الحماية - حماية الوالدين عادة - من الأذى. وعلى العكس، يسعى الراشدون إلى نيل الأمن والأمان من خلال أشياء مثل الأرصدة البنكية والأمان الوظيفى، وبرامج التقاعد. وعلى الرغم من أننا لم نعد نخشى الحيوانات المفترسة التى تعيش فى الأدغال، فإننا نشعر بالحاجة إلى الحماية والأمان من الصعاب والمخاطر التى نواجهها يوميًا فى إطار المنافسة الاقتصادية. لاحظ أننا مازلنا نتكلم عن نفس النوع من الحاجات، فقط نتناول طرقًا مختلفة لإشباعها.

الحب والانتماء

عندما تُلَبى الحاجتان الأوليان، تبرزُ الثالثة من فورها. وذات مرة، كتب "جون دون" الشاعر والكاتب الشهير، قائلًا: "لا يوجد رجل يحيا كجزيرة منفصلة". ولم يكن بالتأكيد يتكلم عن الرجال وحدهم، ولكنه كان يعنى الرجال والنساء والأطفال. فكل الكائنات البشرية بفطرتها لديها حاجة قوية واشتياق للحب والتعاطف، فنحن نشعر بتوق شديد للأصدقاء، أو الأقرباء، أو حتى الأحباء أو شخص ما نتقاسم معه همومنا. وعندما لا تتم تلبية هذه الحاجة، قد يكون الدافع قويًا إلى درجة أن الإنسان يمكن أن يفعل أى شىء لتلبيتها، مما قد يتسبب أحيانًا فى الإتيان بسلوكيات غريبة وغير معتادة.

ومن المحزن أن هناك الكثير من الناس فى مجتمعنا المعاصر؛ والذى يقدم عددًا لا يحصى من أساليب الرفاهية للإنسان يشعرون بأنهم ليسوا محبوبين. لقد كانت الأم "تريزا" شديدة الاهتمام بالآخرين على نحو رائع، وقد تفهمت هذه الحاجة فى الهند، حيث كانت تعيش. ولأنها كانت تحمل تعاطفًا هائلًا مع أولئك الذين يشعرون بحاجة شديدة للحب، قضت سنوات طوالاً من حياتها فى تقديم الرعاية ومنح الحب للمشردين. لقد سارت فى أخطر شوارع بومباى دون خوف لكى تؤدى المهام اليومية التى قررتها لنفسها.

التقدير

الحاجة التالية هى حاجتنا إلى التقدير، والتى يمكن رؤيتها من زوايا مختلفة، فبادئ

ذى بدء، إنها الحاجة إلى الاستقلال والحرية. ومن مظاهر ذلك الحاجة إلى قوة الشخصية، والكفاءة، والثقة فى مواجهة العالم. وتقترن بما سبق الحاجة إلى التقدير من الآخرين والهيبة التى تصحب ذلك. فعندما يشعر شخص بالإشباع فى هذه المجالات، يشعر بأنه ذو مكانة مفيدة وضرورية فى العالم.

وقد أجريت العديد من الدراسات بشأن موضوع التقدير، وهى الدراسات التى أظهرت الدور الذى يلعبه تقدير الذات كمصدر من مصادر الدافعية. إنه يشبه المحرك الذى يقود القطار نحو وجهته، دون توقف، بالمعنى الحرفى للكلمة. وتعكس الدراسات التى أجريت على الأفراد فى مستويات إدارية مختلفة أن النظرة الجيدة للذات تمثل عاملاً بالغ الأهمية فى تحقيق النتائج والغايات فى العمل. وقد أثبتت الدراسات أنه كلما تواجدت هذه المشاعر فى نفس الإنسان، زاد مستوى كفاءته وأدائه فى وظيفته.

وقد خلص معهد البحوث الأمريكى إلى نتائج مماثلة عند دراسته للدافعية الخاصة بمندوبى المبيعات؛ فالكثير من العاملين فى مجال المبيعات يؤمنون بأن الاستحسان الذاتى والاجتماعى عادة ما يحفزهم ويساعدهم على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل. ولا يشعر أغلب المشترين بالفخر الذى يشعر به مندوبو المبيعات عندما يقومون بصفقة، فعملية البيع تعطى مندوبى المبيعات إحساسًا بالغًا باحترام الآخرين لهم عندما يستطيعون إبرام صفقة مع عميل عنيد. فالمجد الذى يناله مندوب المبيعات الناجح هو شىء نادرًا ما يلاحظه المشترى.

تحقيق الذات

والآن، لنخط خطوة أبعد فى موضوع الدافعية والإصرار. فنحن نتفق مع "ماسلو" فى أن كل شخص، بدرجة ما، لديه الدافع لكى يحقق ذاته. فتحقيق الذات، بتعبير عام هو رغبة واشتياق داخليان لتحقيق أعلى مستوى ممكن فيما نقوم به.

فكر فى امرأة تعمل فى وظيفة تنفيذية، وتعلم أنها قادرة على أن تصبح رئيسة لشركتها؛ إنها سيدة تشعر بإشباع الذات، وتفهم نقاط قوتها، ورغباتها، ومواهبها، وتشعر بالراحة والدافعية الكافيين للسعى لإشباعها. أو تأمل نموذجًا لعضو فى مجلس الشيوخ لديه المعرفة والقدرات الداخلية كى يصبح رئيسًا للولايات المتحدة، ويحقق الهدف بالفعل. حينما كنا - نحن المؤلفين - فى مرحلة الشباب، كنا نشعر

برغبة فى تحقيق الذات إلى درجة جعلتنا نعرف أنه فى يوم ما سنؤلف كتبا تحمل أسماءنا ـ ولن نتهم بارتكاب أية ممارسات غير شرعية. إذن، فتحقيق الذات يتطلب التحلى بالشجاعة والقدرة على الاستبطان بما يكفى لأن تتفحص قدراتك الكامنة وتفهمها وتشبعها.

الحاجة إلى المعرفة

هناك حاجة عامة لطلب المعلومات والاستكشاف والفهم، فالفضول هو الذى يحفزنا بالدرجة الأولى للإجابة عن الكثير من الأسئلة التى نواجهها فى الحياة. وكلنا نعبر عن هذه الحاجة فى سن مبكرة للغاية. فعندما يبدأ الأطفال فى الحديث، تتردد كلمة *لماذا* دائمًا على ألسنتهم. ويهرب معظم الآباء من الإجابة عن أسئلة أبنائهم؛ لأنهم فى أغلب الأحيان لا يعلمون بالفعل الإجابات الصحيحة. لذلك، يلجئون إلى تهدئة هواجس الأطفال بقول: "لأنه كذلك".

على الرغم من أن الحاجة إلى المعرفة تبدو أساسية، إلا أن الناس نادرًا ما يفكرون فى حقيقة أن تلك الحاجة إلى المعرفة، أو إلى اكتساب المعرفة، كانت عاملًا من العوامل الأكثر أهمية فى تطور الحضارة والجنس البشرى. ويتضح صدق ذلك بشكل خاص فى ابتكار واختراع الكثير من الأشياء الحديثة التى نتعامل معها كمسلمات مثل الطائرات، والسيارات، وأجهزة المذياع، وأفران المايكروويف. لقد كان الفضول والحاجة إلى المعرفة هما ما دفع السير "إسحاق نيوتن" نحو اكتشاف الجاذبية، فقد كان عليه أن يجد إجابة لسبب سقوط التفاحة من على الشجرة. لقد دفعه فضوله إلى أن يتساءل: "لماذا لم تسقط التفاحة لأعلى؟". ويتم إشباع هذه الحاجة بالشكل الأمثل فى المجتمعات التى يمكن للفرد فيها أن يعبر عن حاجته للمعرفة والفهم ويمارسها. وعندما يحدث ذلك، تشتعل شرارة الإبداع بحرية، وهو ما يقود فى الغالب إلى الكثير من الاختراعات، التى تؤدى بدورها إلى تغيير العالم.

الحاجات الجمالية

وتأتى الحاجات الجمالية فى نهاية قائمة الحاجات الإنسانية، وتعنى تقدير الجمال فى العالم والرغبة فيه. وللأسف، لا يسعى إلى إشباع هذه الحاجة بشكل كبير سوى قطاع محدود جدًا من الناس، يتمثل فى الفنانين والموسيقيين وغيرهم ممن يحيون

حياة فنية. ويصف "ماسلو" الشخصى الجمالى بأنه ذلك الشخص الذى "يشعر بدافع قوى لتعديل وضعية لوحة معوجة معلقة على الحائط".

وبالفعل، تمثل الحاجة إلى النظام والتوازن جزءًا أساسيًّا من التعبير الجمالى ككل. مع ذلك، لا يجب أن تخلط بين أن تكون *محبًّا للجمال* وأن تكون *مفرط الاهتمام بالترتيب*؛ فالشخص المفرط الاهتمام بالترتيب يكون من الصعب إرضاؤه بالنظر إلى اهتمامه الكبير بالتفاصيل. ونحن على يقين من أنك قابلت هذين النوعين خلال عملك فى مجال التفاوض. لقد قدمنا الحاجات السبع الأساسية فى ترتيب تنازلى وفق الأهمية. ويرتب الكثير من الناس حاجاتهم وفق ذلك الترتيب الذى قدمناه هنا. ومع ذلك، فكما يقول "ماسلو": "الترتيب ليس جامدا، ولا ينطبق على كل الناس". فبلاشك، هناك بعض الأشخاص يمثل لهم التقدير أمرًا أكثر أهمية من الحب، تماما كما يعطى الأشخاص المبدعون للحاجات الجمالية أهمية كبيرة فى حياتهم، وهو ما يعنى أنهم لن يضعوها فى المرتبة الأخيرة فى القائمة.

ما سبب أهمية الوعى بهذه الحاجات الأساسية؟ حسنًا، من خلال زيادة هذا الوعى، يمكننا أن نتعامل مع أولئك الذين نتفاوض معهم بحساسية وفهم جديدين. فمثلاً، عندما يسعى الطرف الآخر بلا كلل إلى الحصول على قدر أكبر من المال منك، تذكر تفسير الحاجة إلى الأمن. هل يشعر هذا الطرف بالذعر لأن أمنه المالى مهتز؟ أو ربما كان الموقف المالى لمؤسسته جيدًا، إلا أن هذا المفاوض يسعى إلى مستوى أعلى من التقدير داخل شركته. هل اعتبرت دافعه للحصول على المزيد من المال ربما يهدف إلى تحسين سمعته؟ سوف تبدأ الآن فى طرح المزيد من الأسئلة، والنظر إلى الطرف الآخر فى العملية التفاوضية كشخص له حاجات مماثلة لحاجاتك. وكلتا النتيجتين ستجعل منك مفاوضًا أفضل.

تطبيق المفاهيم النفسية

لقد انتهينا من نقاش عميق إلى حد ما عن الحاجات. فكل منا يشعر بالكثير من الحاجات فى أية لحظة، إلا أن التعبير عن هذه الحاجات قد يجعلنا نبدو و/أو نشعر بأننا عرضة للأذى. لذلك، وكطبيعة إنسانية، يغطى الكثير منا حاجاته بشكل غير واعٍ، ويقدمون أنفسهم بشكل مختلف عما هم عليه بالفعل.

وعلاوة على ذلك، لكل إنسان صورة عن نفسه تنبع من طموحاته وخبراته. وكثير من القرارات التى يتخذها الأشخاص تهدف إما إلى حماية هذه الصورة عن الذات أو تعزيزها. كما يتم تسخير العديد من الأنماط السلوكية لتحقيق هذا الهدف.

إن هدفنا أن نساعدك على تفهم الناس بشكل أفضل. والخطوة التالية أن تعرف الأنماط المعيارية من السلوك، والتى حددها علماء النفس باعتبارها الأنماط التى يشيع استخدامها بين الناس عندما يقدمون أنفسهم للآخرين، سواء خلال التفاوض أو فى غيره من الأنشطة. وبمجرد أن نفهم هذه السلوكيات، سيصبح بمقدورنا أن نستجيب ونتعامل مع هذه السلوكيات ـ فى أنفسنا والآخرين ـ بشكل أفضل.

ومن جديد، من الضرورى إخلاء المسئولية. لقد ذكرنا من قبل أن عملية التفاوض لا يمكن أن تكون نسخة طبق الأصل للعملية السابقة عليها، إلا أن الناس، بصفة عامة، يمكن توقع سلوكياتهم بقدر معين. ومع ذلك فإنه حتى فيما يتعلق بالأنماط السلوكية، هناك دومًا تلك الإمكانية لأن يقوم شخص ما سبق لك أن "فككت شفرته" بالوصول إلى إطار أوضح لصورته الذاتية من خلال دراسة أفعاله وخبراته السابقة، ثم القيام بالتغيير. لذلك، حتى إن قمنا بتحليل شخصية ما وتوقع سلوكياتها استنادًا إلى ما صدر منها فى المفاوضات السابقة، يجب أن نتقبل حقيقة أن ما تنبأنا به ليس يقينيًا. وعلاوة على ذلك، هناك الكثير من السلوكيات الإنسانية تحدث كنتيجة لعمليات تجرى فى اللاوعى. ومثل هذه السلوكيات لا تكون مدروسة أو متعمدة، وهو ما يجعل من الصعب علينا أن نتوقع السلوك ونستجيب إليه بشكل مثالى.

التبرير

عندما يقدم شخص ما مبررًا، فإن ذلك يعنى أنه يقدم تفسيرًا للموقف بشكل يضعه فى أفضل موضع ملائم. وفى بعض الأحيان، يعنى ذلك أنه سيقنع نفسه بأكاذيب لكى يجعل سلوكه أكثر ملاءمة لتوقعاته وتوقعات الآخرين. فى الأوبريت الذى أعده "جيلبرت" و"سوليفان" بعنوان "*ميكادو*"، كانت هناك شخصية تبرر الكذب بتسميته "مجرد تفصيل تأكيدى يهدف إلى تقديم لمسة صدق جمالية لرواية مكشوفة غير مقنعة". وقد يكون من الجيد تذكر هذه الكلمات فى المرة القادمة التى تضبط فيها نفسك متلبسًا بالكذب المكشوف!

ولكى يتجنب الناس المشاعر غير اللطيفة ويحققوا قدرًا أكبر من الانسجام والتوافق، ويظلوا متوافقين مع توقعاتهم الداخلية، غالبًا ما يعيدون بناء أحداث سابقة بطريقة تجعل هذه الأحداث مقبولة لهم فقط بالدرجة الأولى. فهم يسوغون من أجل تبرير قراراتهم أو للتعبير عن مشاعرهم، أو ربما لجعل أنفسهم أكثر قبولاً لدى أقرانهم، وغالبًا ما نرى مثل هذه السلوكيات فى الجماعات، أو المؤسسات، أو العائلات التى يحاول فيها الإنسان أن يرتقى فى الترتيب ويضع نفسه فى مكانة أعلى.

وليس من الغريب أن تسمع، فى نهاية عملية التفاوض، شخصًا يبرر سلوكه إلى جانب تبرير الناتج أو النتائج. وكلنا على الأرجح يعرف حكاية الأطفال التى تدور حول الثعلب الذى لم يستطع أن يصل إلى عنقود العنب. لقد سوغ الأمر لنفسه بالقول: "أوه، حسنًا. ربما كانت فاسدة، ربما لا أريدها بالفعل". إنه بالفعل يريد العنب بشدة، ولكنه يحاول أن يغطى على مشاعره الحقيقية لكى يبدو أقل إحباطًا وفشلًا. وكل شخص عقلانى يمكنه أن يتذكر واحدة أو أكثر من المرات التى حاول أن يسوغ بها شيئًا ما.

يوجد شكل آخر للتبرير يسمى *عكس المشاعر الانهزامية*. ويحدث ذلك عندما يشعر الناس بالرفض من جانب مجموعة من الأشخاص ويسعى إلى وسيلة أخرى للانتقام ، حيث يمثل هذا الموقف حافزا لكى يثبت الشخص أنه أكثر قدرة وتفوقًا من أولئك الذين رفضوه أو انتصروا عليه، فعلى سبيل المثال، يصبح عامل المصنع، الذى نبذه زملاؤه، شديد الحماسة فى العمل، وينتج أكثر من أى شخص آخر فى العمل. ويزخر التاريخ بقصص الكثير من الأشخاص الذين قادهم نفس الحافز إلى "أن يظهروا أنفسهم" ويصبحوا شديدى النجاح نتيجة لذلك.

الإسقاط

يحدث الإسقاط عندما ينسب أحد الأشخاص دوافعه لآخرين، وهو الأمر الذى يحدث كثيرا دون وعى. فمثلاً، كان "جيرى" مخولًا للتفاوض بشأن شراء سلسلة فنادق صغيرة (موتيلات) لأحد العملاء. وأثناء مناقشة الصفقة، سأل "جيرى" عميله عما إذا كان قد استخدم أيًا من التقنيات البارزة للتفاوض، أم لا. فأجاب العميل بأنه استخدم التقنية المتمثلة فى استغلال حاجة الأفراد لكسب المال. حيث كان هذا العميل

ينسب للآخرين رغبته فى كسب المال من خلال عملية التفاوض. وقد أتت إستراتيجية العميل أُكلها فى غالبية المفاوضات؛ لأنها تستند إلى حاجة إنسانية أساسية. ومع ذلك، فقد فشلت عندما تم تطبيقها فى المفاوضات الخاصة بسلسلة الفنادق. ولم يتم التوصل إلى تسوية.

ويمثل الإسقاط واحدة من أكثر الطرق الشائعة والمهمة التى يستخدمها البشر للتفكير فى الأشياء التى تتواجد فى البيئة الخارجية وإدراكها. وغالبًا ما لا يعى الفرد أنه يشوه مدركاته الخارجية من خلال تلوينها بسماته الشخصية. والمثير فى الأمر أن الناس يميلون إلى نسب سماتهم وسلوكياتهم غير المرغوبة إلى الآخرين، مثلما يفعله المخادع عندما يعزى نفسه بالقول بأن الآخرين كلهم مخادعون. أو كما علق "برنارد شو" ذات مرة: "أكبر عقاب للكاذب أنه لا يستطيع أن يصدق الآخرين".

الإزاحة

تحدث الإزاحة عندما ينفس الأشخاص عن غضبهم أو يصبون مشاعرهم العدائية على أحد الأشخاص أو الأشياء التى لم تكن السبب فى المشكلة التى يمرون بها. فهم يرغبون فى العثور على كبش فداء. وأكثر النماذج تقليدية على ذلك نموذج الزوج الذى يعود من العمل محملًا بالمشاعر المكبوتة بعد تلقيه تقريعًا من رئيسه فى العمل، فيقوم بإزاحة مشاعره بفتح باب المنزل بركلة من قدمه، وضرب أطفاله لأنهم كثيرو الضوضاء، وافتعال مشاجرة مع زوجته على شىء تافه وغير مهم مثل اتساخ حوض الحمام.

وعبر التاريخ، قاد البشرية أشخاص منعدمو الضمير تصرفوا وفق نقطة الضعف هذه الممثلة فى تفريغ الإحباطات ومشاعر عدم الأمان فى الآخرين. وقد أصبح البحث عن كبش فداء لإزاحة خطايا الآخرين "ممارسة" شائعة بين الناس منذ أقدم العصور؛ وللأسف لا تزال هذه الممارسة قائمة. فعندما ترى مشاعر لا عقلانية تظهر فى إحدى عمليات التفاوض، قد يكون ذلك نتيجة لعملية إزاحة.

الكبت

تسمى عملية إبعاد المشاعر والرغبات الكريهة أو المؤلمة عن التفكير الواعى للفرد

بـ"الكبت". وهذه العملية غير مقصودة؛ أى تتم فى اللاوعى. ويمثل النسيان "المريح" لأحداث سلبية سابقة أو مهام مستقبلية غير سارة نموذجًا على ذلك. ويصر "سيجموند فرويد"، رائد التحليل النفسى، على أن الكبت ينبع من دافع وليس شيئًا عرضيًا.

ويعمل الكبت، بالتأكيد، عندما يتذكر المرء فجأة لقاء كان من المتوقع أن يكون غير لطيف، إلا أنه لا يتذكره إلا عندما يكون الموعد قد فات. وبالطبع، سيعرف المفاوض الجيد تمامًا أن الطرف الآخر لم يكن يريد أن يحضر، وفيما يتسم الكبت بأنه غير متعمد بشكل عام، فإنه يمكن أن يكون مدمرًا للغاية إذا ما حدث فى موقف مهنى.

صياغة رد الفعل

تمثل صياغة رد الفعل واحدة من التبعات المحتملة للكبت. فغالبًا ما يكبت الناس الدوافع القوية غير المقبولة، وبعد ذلك، يفكرون ويتصرفون بشكل مغاير تمامًا لهذه الحوافز المكبوتة، وهذا السلوك الأخير يسمى بصياغة رد الفعل لأن الفرد يصوغ سلوكه كرد فعل لشىء ما يحاول أن يخفيه. ومن جديد، تذكر أن الكبت أمر لا واعٍ تمامًا، وكذلك صياغة رد الفعل.

ونجد نموذجًا شهيرا لعملية صياغة رد الفعل فى مسرحية "هاملت"، إنه نموذج الملكة "جريترود"، والدة "هاملت" وهى امرأة شهوانية للغاية، تعترض بشدة لأنها لن تتمكن من الزواج قط إذا توفى زوجها. ويتضح فى هذه الأثناء أنها لا تحب زوجها، وهو ما تأكد فيما بعد بزواجها من شقيق الملك بعد فترة قصيرة من وفاة زوجها الملك. لذلك، لا تعكس كلماتها حقيقة مشاعرها. وهنا يمكننا استخدام التعليق الذى يتم اقتباسه كثيرًا: "يبدو لى أن السيدة تفرط فى اعتراضها". وكثيرًا ما يرى المفاوضون هذا السلوك المبالغ فيه على مائدة المفاوضات. فعلى سبيل المثال، قد يبذل أحد الأطراف مجهودًا كبيرًا لكيلا يبدو طماعًا أو عدوانيًا، فيبدأ فى التصرف بشكل عذب متسامح وخادع فى بعض الأحيان.

لعب الأدوار

فى هذا السياق، يختلف لعب الأدوار قليلًا عما قد نقوم به على خشبة المسرح. فمن وجهة نظر السلوك الإنسانى الأساسى، يتضمن لعب الأدوار تنفيذ دور يستند بشكل

كبير إلى الخبرات السابقة التى واجهها الإنسان فى حياته. فيتكون لدى الإنسان فكرة مسبقة عن كيفية التعامل التى يجب أن يتصرف أو يستجيب بها فى موقف معين. فعلى سبيل المثال، عندما يطلب من أحد الأشخاص أن يلعب دور أب ويعاقب ابنه، فعادة ما سيقوم بذلك بنفس الطريقة التى كان والده يعاقبه بها؛ إنه يطبق ما يعرفه بـ"السلوك الأبوى" وذلك استنادًا إلى خبرته السابقة.

وبالطبع، يمكن للمرء أحيانًا أن يتصرف بشكل معاكس تمامًا لسلوك والده، وهو الأمر الذى يميل للدخول فى نطاق صياغة رد الفعل، التى ناقشناها سابقًا. ويعتمد الأمر بدرجة كبيرة على طبيعة مفهوم الفرد عن العقاب فى طفولته - إلى أى مدى كان يبدو عادلًا، ومدى لينه أو شدته، والكيفية التى يتفق بها العقاب مع سماته وميوله الشخصية. وغالبًا ما يكون هناك قدر بسيط من الإدراك للدور الذى يريد الفرد أن يلعبه، إلا أن ذلك الفهم لا يكتمل بسبب التأثيرات القادمة إما من الماضى أو من الآخرين. وعادة عندما نشك فيما إذا كنا نقوم بإرضاء توقعاتنا، نبدو وكأننا نقوم بدور يرضينا من خلال استخدام أسلوب المحاولة والخطأ.

ويجب أن يكون المفاوض على وعى شديد بسلوك لعب الأدوار. ففى بعض الأحيان، قد يستشيط الإنسان غضبًا لا لشىء إلا لأن ذلك جزء من روتين اكتسبه من خبراته الماضية. ربما كان ذلك السلوك فعالاً فى مفاوضات سابقة؛ لأنها جعلت الطرف الآخر متوترًا وهو ما أدى فى النهاية إلى أن يصبح أكثر قابلية للتغيير. وسوف يتطلب الأمر من الطرف الآخر فى عملية التفاوض الكثير من الصبر والتحكم الانفعالى لكيلا ينساق وراء ذلك السلوك. ومع إدراك المفاوض الثانى أن هذا السلوك الغاضب قد يكون جزءًا من نمط سلوكى مكتسب، يمكنه أن يتشجع لكى يقود الطرف الغاضب بعيدًا عن مثل هذا السلوك من خلال عدم تحقيق ما يتوقعه المفاوض الغاضب.

وبالتأكيد، لا ترتبط السلوكيات المذكورة سابقًا بعملية التفاوض فقط. ومع ذلك، يمكن أن تؤدى معرفتها إلى مساعدتنا فى فهم الأشخاص بشكل أكثر عمقًا وقراءتهم بطريقة أكثر فاعلية. وحينئذ نتمكن من إدارة المفاوضات بشكل أسرع وأكثر إرضاء. ولكن لا تعتقد أن السلوكيات المذكورة سابقًا هى فقط السلوكيات التى يجب أن نهتم بها، وكما لو أن هذه السلوكيات لم تؤد إلى تعقيد الأمور بشكل كاف، يقول بعض علماء النفس إنه عندما يتفاعل شخصان معًا، تكون هناك ست شخصيات مختلفة. ووفقًا لهؤلاء الخبراء، يرجع ذلك إلى أن لكل شخص منهما ثلاث شخصيات:

(١) شخصيته الحقيقية، و(٢) شخصيته التى يمتقد أنه عليها (صورته الذاتية)، و(٣) الشخصية التى يبدو عليها. فلا عجب إذن فى إمكانية مواجهة صعوبة شديدة فى التفاوض مع شخص آخر!

ويمثل ذلك معرفة ثمينة لنا كمفاوضين؛ لأنه، فى جلسات المساومة، يمكننا أن نبحث عن هذه الأنماط الثلاثة فى كل شخص. وبمجرد أن نصبح حساسين لمستوى تعقيد السلوك الإنسانى وحقيقة أننا نتعامل مع مجموعة متعددة من الشخصيات فى شخص واحد، تصبح المفاوضات أكثر سهولة فى الإدارة. أى يمكننا القول إننا نرى الآخرين من خلال نظارات قراءة أقوى.

إعادة تعريف "السلوك العقلانى"

عندما يتعلق الأمر بتقييم الأفراد، يكون السلوك الغريب شيئًا والسلوك "المجنون" شيئًا آخر. إلا أن الكثير مما نعتبره أمورًا لا عقلانية قد تكون فى الواقع مجرد أمور غير مألوفة لنا. لذلك، نتحداك ألا تتسرع وتطلق على السلوكيات الغريبة وصف اللاعقلانية. فلا ينبغى أن تصف السلوك باللاعقلانية إلا بعد أن تخضع المسلمات والمقدمات التى بنيت عليها رأيك للاختبار. فقد يكون ما تتعامل معه ببساطة اختلافًا ثقافيًا، أو ما تشاهده سوء تفاهم حقيقيًا. وسوف نقدم نموذجًا صارخًا للاختلاف الثقافى لكى نوضح هذه النقطة.

فى بداية غالبية المفاوضات، عادة ما يتصافح الأشخاص، بل إنهم قد يتعانقون إذا ما كانوا يعرفون بعضهم البعض جيدًا، إن مثل هذا السلوك يعبر عن تحية حارة ويمثل سلوكًا عقلانيًا. ومع ذلك، فإذا ما تعين عليك أن تدخل فى عملية تفاوضية فى أحد المنازل أو البيوت الصغيرة فى التبت، والتى تكون التحية فيها بإخراج من يحييك لسانه لك، فكيف سيكون رد فعلك المبدئى على ذلك؟

بالنسبة للأمريكيين، قد يبدو هذا السلوك غير عقلانى؛ فهو لا يتفق مع المسلمات والتقاليد التى يتبناها الأمريكيون. فمنذ الطفولة ونحن نلصق معنى غير لفظى محددًا بهذه الحركة. فإخراج اللسان يستخدم للاستفزاز أو الإهانة أو السخرية. إلا أن هناك معتقدًا خرافيًا لدى أهل التبت يتعلق بالأشخاص الذين يسممون ضيوفهم. ويتلخص هذا المعتقد فى أن مثل هؤلاء الأشخاص داكنو الألسنة، وبالتالى، فعند تحية الضيوف، يمد المضيف التبتى لسانه لكى يظهر للضيوف أنه ليس داكنًا، وبالتالى

لا يكون هناك داع لأن يخشى الضيوف من أن يتعرضوا للتسمم. وبعد معرفة ذلك، سيصبح ما يبدو لك أمرًا غير عقلانى مقبولًا تمامًا.

ولا ريب أن "لويس دى. برانديز" قد أدرك ذلك فى رحلاته العالمية؛ لأنه قال ذات مرة: "٩٠٪ من الخلافات الحادة التى تنشأ فى الحياة تنجم عن سوء التفاهم. إنها تأتى من شخص لا يعرف الحقائق التى تبدو مهمة للآخر، كما يفشل أيضًا فى تقدير وجهة نظر الطرف الآخر".

وسواء أعجبنا ذلك أم لا، فنحن البشر نميل للتصرف وفق مفهومنا الفردى عن العقلانية. وكنتيجة لذلك، يكون من المرجح أن نطلق على شخص ما أنه "غير عقلانى"، إذا ما تصرف بطرق وصدرت عنه قرارات لا تعتبر، من وجهة نظرنا، "طبيعية". ويستند حكمنا أساسًا إلى ما إذا كنا نعرف ونفهم المنطق والمعايير التى يتصرف وفقها هذا الشخص أم لا. تأمل فى القصص التالية التى تقدم لنا مواقف وأشخاصًا سيحكم عليهم كثيرون منا مبدئيًا باللاعقلانية.

مدرب مرح

قبل عدة سنوات، قرأنا عن مدرب لفريق مدرسة ثانوية لكرة القدم الأمريكية فعل شيئًا "لا عقلانيًا"، وحول هزيمة فريقه التى كانت تلوح فى الأفق إلى انتصار. لقد قام بتحفيز فريقه بهذا السلوك غير المعتاد. كان هذا الفريق لا يقهر وحقق الفوز فى ١٠ لقاءات متتالية؛ وأطلقت الصحف المحلية على لاعبى الفريق لقب "فريق العقد". وكان ذلك هو اللقاء النهائى فى الموسم، وكان الفريق يلاقى فريقًا خسر ثمانية لقاءات من إجمالى عشرة، وكان من المتوقع أن يفوز الفريق الذى لا يقهر بثلاثين نقطة، إلا أنه بعد مرور نصف الوقت أصبح مهزومًا بعشرين نقطة مقابل ثلاث فقط.

توقع أفراد الفريق الذين فقدوا عزيمتهم وانهارت معنوياتهم أن يتلقوا تقريعًا حادًا من مدربهم شديد الرغبة فى الانتصار، وذلك بعد أن دخلوا إلى حجرة الملابس. وبالتالى شعروا بالذهول عندما تعامل معهم المدرب بشكل كوميدى. فقد كان يبتسم ويدور حولهم راقصًا وهو يغنى: "سيسحقونكم وأنا أعرف السبب". وبعد عدة مرات من ترديد تلك العبارة الراقصة، توقف وألقى على أعضاء الفريق سؤالًا: "هل تعلمون لماذا سيسحقونكم بعنف؟"، فتجرأ أحد أعضاء الفريق وسأل عن السبب، فرد المدرب: "لأن هؤلاء الحمقى لا يعرفون القراءة، وبالتالى لا يعرفون من أنتم! إنهم لا يدرون أن

الجميع يعتبركم أعظم فريق بين فرق المدارس الثانوية. ولذلك، سوف يوقعون بكم هزيمة مدوية!".

لقد بعث التصرف "اللاعقلانى" من المدرب برسالة حادة للاعبين، وجاءت فكرته واضحة وجلية. وفاز فريقه باللقاء، وظل الفريق الذى لم يهزم طوال الموسم.

نزيل فطن

ردد "جيرى" كثيرًا قصة رجل تلف إطار سيارته أمام مركز رعاية صحية للمجانين. وفيما خرج السائق ليبدل الإطار التالف، وقف أحد نزلاء المصحة وراء السور وراح يراقبه. قام السائق بفك صواميل الإطار ووضعها بعناية فى الغطاء المعدنى المستدير لإطار السيارة ووضع الغطاء فى الجزء الذى تمر عليه السيارات من الطريق. وفيما راح الرجل ليحضر الإطار الاحتياطى، جاءت سيارة مسرعة وصدمت الغطاء المعدنى مما أطاح بالصواميل فى كل اتجاه.

وبعد عدة دقائق من البحث، لم يستطع الرجل الذى كان يقود السيارة أن يجد صواميل الإطار. وكان يشعر بالارتباك وراح يحك رأسه وهو يفكر فى حل. وهنا، صاح نزيل المصحة الذى كان يراقب كل شىء، قائلًا: "سيدى، فك صامولة واحدة من غطاء كل إطار وضعه فى غطاء الإطار الجديد، قد أكون مجنونًا، ولكننى لست غبيًا!".

والآن، كم منا يمكن أن يعتقد أن نزيلًا فى مصحة عقلية يمكن أن يحل لنا مشكلة معقدة؟ للأسف، أغلب الناس سيفترضون أنه لن يكون قادرًا على المشاركة بنصيحة حكيمة عملية. إلا أن هذه القصة تعلمنا ألا نفرط فى إطلاق الافتراضات. فلن تستطيع أن تعرف قط مدى قدرة من لا تعرفه على حل المشكلات، لذا فقد يستحق منك الأمر أن تعطى لكل شخص فرصته.

فما أو من يمكن أن نصفه باللاعقلانية بشكل مبدئى يمكن أن يكون بالفعل شديد العقلانية أو التروى أو الذكاء. وهذا الجزء الخاص بإعادة تعريف تعبير "عقلانى" يتحدانا أن نفتح أعيننا وأن نرى السلوكيات والآخرين فى ضوء جديد. بهذه الطريقة، يمكننا أن نتلافى الأحكام المجحفة خلال المفاوضات وأن نصبح مفاوضين أكثر مسئولية.

كسر الحواجز

بالتأكيد، يمثل الفشل فى فهم منطق الآخرين والحكم عليهم وعلى سلوكهم باللاعقلانية تحديًا ينبغى أن تتغلب عليه خلال تعلمك كيف تصبح مفاوضًا ناجحًا. فالناس يشبهون الصناديق، إذ نعتقد أنها مرتبة وفى المتناول؛ لذلك نميل إلى أن نضع الآخرين فى صناديق ونلصق عليها بطاقات تعريف. بعد ذلك، تظهر لنا الصناديق أو الحواجز التى نميل إلى وضعها حولنا لتقدم لنا مجموعة جديدة من التحديات .

اسأل مجموعة من الأطفال فى مرحلة الحضانة ما إذا كانوا يستطيعون الرسم أو الغناء وستلاحظ أن غالبيتهم سوف يرفعون أيديهم ليقولوا إنهم يعرفون. بعدها، توجه إلى فصل دراسى من البالغين فى مدرسة ليلية، واسأل نفس السؤال. ستجد عددًا قليلًا جدًّا من الأيدى يرتفع، وهذا ما يوضح الحواجز التى يفرضها الراشدون على أنفسهم.

فنحن نميل إلى الاعتقاد فى الخطوط المتخيلة التى نضعها حول الآخرين وحول أنفسنا بسهولة ولفترة طويلة، وتوضح القصة التالية ذلك. حيث وضع أحد الفلاحين سورا مكهربا حول مرعاه، وبعد عام، أثنى أحد جيرانه على فكرة السور لأن الأبقار تعلمت ألا تقترب منه . وكانت تبقى فى المكان الذى كان يريدها أن تبقى فيه. كذلك أوضح جار الريفى أنه بينما كان السور فعالا للغاية، فإنه لن يكون عمليا لمزرعة الريفى لأنه لن يستطيع تحمل التكاليف التى يتسبب فيها هذا السور. فضحك الريفى وقال: "لا تجعل هذا يقلقك. لقد فصلت الكهرباء فى اليوم التالى، ولم تعرف الأبقار بذلك!".

يمكننا أن نكون مثل هذه الأبقار، وكذلك من نتفاوض معهم أيضًا، فالبشر مخلوقات تحكمها العادة، وما هو أكثر من ذلك، أنهم مخلوقات يحكمها الخوف، وغالبًا ما لا تقترب من الحدود، أو تقدم على المجازفة. ولكى نتفاوض بنجاح، يجب أن ندير العملية بأقل قدر ممكن من الحواجز، ويجب أن نتبنى توجه "نستطيع"، فمثل هذا الإطار الذهنى يمهد الطريق للإبداع المطلوب والمرغوب بشدة لكى نتغلب على الكثير من العقبات التى يجب أن نواجهها ونتعامل معها بسلوك احترافى وفعال.

لقد ألفت الكثير من الكتب عن طبيعة وتطبيقات الإبداع ـ أصله، وصيغته، وبيئته، إلى جانب الكثير من العوامل الأخرى ـ دون صياغة معادلة واحدة أساسية عن كيفية الوصول إليه واكتسابه. فالإبداعية، بالفعل، أمر شديد الإبداع لدرجة تجعل من الصعب تعريفه! ومع ذلك، هناك أنواع عديدة من البيئات التى يمكن القول إنها

مسئولة عن استنزاف و/أو منع الإبداعية، وتتضمن هذه الأنواع البيئات شديدة الإرهاق أو المليئة بالتوتر؛ والبيئات المألوفة بشدة، وبالتالى لا تشجعنا على تجربة أشياء جديدة؛ والبيئات التى تبعث على الخوف، سواء بسبب شخصيات عنيفة أو ظروف محيطة غير مريحة، إن السبب فى أن الإنسان غالبًا ما يغلق عينيه فى الغرف المظلمة يكمن ببساطة فى أنه من المريح بالنسبة له ألا يرى أى شىء من أن يرى بعينيه المفتوحتين الغرابة التى تسكن أنحاء الغرفة. ونكرر مرة أخرى، الحواجز أكثر راحة.

فى المفاوضات، عليك أن تحذر من الشخص الذى يقول: "هذه هى الطريقة الوحيدة (أو المثلى) للقيام بذلك!"، فهذه العبارة علامة واضحة على أن هذا الشخص من النوعية التى تغلق الباب أمام أية خيارات أو بدائل، وقبل عدة سنوات، تقاعد رئيس المكتب الأمريكى لبراءات الاختراعات. وعندما سئل عن سر تقاعده، أجاب: "لأن كل شىء يستحق الاختراع تم اختراعه!". إن إغلاق العقول أمام إمكانيات التطور يغلق أيضًا العقول أمام الإبداع. وبالتالى، فمن المهم أن نتخلى عن الميل الإنسانى الغريزى لإقامة والحفاظ على الحواجز التى تجعلنا مرتبطين بالوسائل القديمة للتصرف والنظر إلى الأمور.

دراسة الدافعية

حتى الآن، يؤكد هذا الفصل تعقيد السلوكيات الإنسانية، وكيف أنها متنوعة ومتعددة المستويات. لكننا الآن سوف ننتقل إلى شىء مباشر يشترك فيه الجميع ألا وهو الدافعية، حيث تتولد الدافعية لدى الناس من خلال العديد من الأشياء. ولكن كما ناقشنا فى السابق، كلنا لديه حاجات، وبالتالى، كلنا لديه الدافعية لإرضاء هذه الحاجات. وفى الواقع، تمثل الحاجات المصدر الرئيسى للدافعية فى كل المفاوضات وفى الحياة. والآن، لندرس العوامل المتعددة التى تؤثر على الدافعية، بما فيها الانفعالات، والرغبة فى السيطرة، والسعى للارتقاء بمستوى تقدير الذات، والإثارة التى تصاحب التحدى.

دور الانفعالات

إن المكون الأكثر شيوعًا بين كل الحاجات المتعددة التى تمت مناقشتها فى هذا الفصل

هو المصدر والتأثير الانفعالى، *فالأحاسيس* غالبًا ما تكون لها الأولوية على *التفكير*. ولا يوجد فى الدافعية والتفاوض مكون أقوى من الانفعالات.

فمثلًا، قد يهدد الشخص، الذى ظللت تساوم معه طيلة أيام عدة، فجأة بأن ينسحب من الصفقة. أو يخبرك التاجر الذى باع لك سيارة جديدة بأن هناك أشياء لا يغطيها الضمان. ما الذى ستفعله فى أى من الحالتين؟ هل ستشعر بالغضب وتبدأ فى الصياح؟ لقد تعرضت مشاعرك للاستثارة، وهنا تصبح طريقة استجابتك فى منتهى الأهمية. ففى مثل هذه الأوقات، يمكن للدافعية نحو إبرام اتفاق ما أن تنطفئ بسهولة بكلمات قليلة.

وهناك الكثير من علماء النفس الذين أكدوا - وهم محقون فى تأكيدهم - مقدار الصعوبة التى تكتنف مسألة تعريف الانفعالات. فالناس يعتقدون أنهم يعرفون ما تعنيه المشاعر بالفعل، ولكن عندما يُطلب منهم أن يقدموا تعريفًا، يدركون أنهم لا يعرفون لها تعريفا! وما هو أعظم من ذلك أن أكثر الناس غالبًا ما لا يفكرون فى مقدار الغموض الذى يكتنف قدراتنا الانفعالية؛ فانفعالاتنا على قدر كبير من التعقيد بما يجعلها قادرة على إحداث تأثيرات سلبية وإيجابية فى نفس اللحظة. فمن الممكن أن تملأنا بالأحاسيس الرائعة، ومن الممكن أن تجعلنا نشعر وكأننا فى مأزق، ويحدث الانتقال بين الحالتين فى منتهى السرعة.

وعند التفاوض، لا يجب علينا فقط أن نهتم بمشاعرنا نحن، ولكن بمشاعر كل الموجودين فى الغرفة. وتحفزنا المشاعر الإيجابية لكى نتعاون ونتعامل بود مع الطرف الآخر. فإذا ما نشرنا المشاعر الإيجابية، فمن المرجح أن نجعل الطرف الآخر يشعر بالارتياح ويتعامل بروح أكثر تسامحًا. أما إظهار المشاعر السلبية، فيجعلنا نبدو مجادلين وغير ودودين، وهى المشاعر التى قد تمثل عقبات فى طريق مفاوضاتنا. وتكمن الصعوبة الكبرى فى أننا جميعًا بداخلنا مشاعر سلبية، لذلك، يجب علينا، بكل بساطة، أن نعرف كيف نتعامل معها. فالمشاعر قادرة على تحويل اتجاه المفاوضات فى الحال من التوجه نحو التسوية إلى الميل نحو الفشل المحتمل.

فعندما تظهر علامات الغضب ـ أو حتى الضيق ـ على أحد الأشخاص فى هيئته وكلماته يبدى الكل اهتماما بذلك ويتغير اتجاه انتباه الحاضرين، لذلك يجب علينا، كمفاوضين أن نستعد للتعامل مع الانفجارات الانفعالية التى قد تحدث لدى الطرف الآخر إذا ما حدث هذا الموقف لسوء الحظ. فعلينا أن نتعامل بشكل إيجابى وحذر،

وهو أمر غير سهل فى مثل هذا الموقف. هل ينبغى عليك أن تعتذر؟ أم ينبغى أن توبخهم؟ أم تبتسم فى وجههم، مما قد يجعلهم أكثر غضبًا؟

لقد تفاوضنا ذات مرة مع سيدة تعاملت مع مثل هذا الموقف بشكل خلاق وبسلوك خبير. لقد استخدمت الدعابة. فقد غضب أحد الأشخاص فى الطرف الآخر من المفاوضات ووقف وحدق إلى كل الجالسين على الطرف الآخر من المائدة، وصار وجهه أحمر كالطماطم، وصاح وهو يحدق إلى هذه السيدة: "أنت تحاولين خداعى والضغط!"، فابتسمت فى وجهه وقالت: "أعتقد أن الطماطم تبدو شاحبة بالنسبة لوجهك!". فضحك كل الحاضرين فى المفاوضات، بمن فيهم الرجل الغاضب، الذى سرعان ما هدأ، واستمرت المفاوضات.

ومن جديد، عندما يتم استخدام الانفعالات الإيجابية فى المفاوضات، يشعر الطرفان المنخرطان فى المفاوضات وتتولد لديهم الدافعية كى يكونوا أكثر تعاونًا وتفاهمًا، كما يسود مناخ تتوحد فيه الحاجات ليحل محل التوجه نحو الاهتمامات والمصالح الشخصية، كذلك تؤدى الانفعالات الإيجابية إلى بيئة يكون فيها المشاركون أكثر انفتاحا على الاستماع من الحديث. وعادة ما يصبح الأشخاص أكثر تقبلًا للآراء والأفكار، عندما يستمعون جيدًا، وهو الأمر الذى يخدم الحاجات المشتركة بدلًا من الاهتمامات الفردية.

تعطش للقوة

لقد قابلنا الكثيرين من المفاوضين طيلة مسيرتنا المهنية، وأكثر من رسخت ذكراهم فى أذهاننا هم أولئك الذين لم يستمدوا دافعيتهم من حيازة القوة أو المال، ولكنهم كانوا على العكس من ذلك، إذ كانوا يجدون حافزًا هائلًا فى الوصول إلى حلول وسط وتسويات من خلال الإقناع المستند للخبرة. لقد كانوا ذوى كفاءة حقيقية فى قراءة الأشخاص وبث الرضا فى نفوس كل الحاضرين.

إن كلمة قوة لها معانٍ مختلفة. غير أن أكثر المعانى ارتباطًا بها هو معنى السيطرة والهيمنة على الآخرين. ونادرًا ما تجد أحدًا يستخدم *الإقناع* فى تعريفه لكلمة القوة. ولكن هذا التعريف هو الذى يجب أن نتمسك به نحن المفاوضين ونسعى إلى تشجيعه فى الآخرين. فى إحدى المقابلات، قال الكاتب والمنتج التليفزيونى المعروف "نورمان لير": "القوة هى القدرة على الإقناع، فإذا ما فشل شخص ما فى الإقناع، فقد ذهب

مجهوده أدراج الرياح. ويبدو لى أنه لا توجد قوة أعظم من القوة الكامنة فى الإقناع؛ تلك القدرة على التواصل... على الوصول للآخرين".

وعندما يكون نيل القوة هو عنصر التحفيز فى حياة الفرد، يصبح الأمر شديد التعقيد حقًا، فالقوة قد تعنى أن تكون "الزعيم" فى مؤسستك. والسؤال الذى ينبغى أن نطرحه على أنفسنا: "هل الوصول إلى خط النهاية فى سباق نحو الوصول للقمة هو كل ما يهم؟ هل التفوق على الآخرين و/أو تخطيهم من التطبيقات الصحية الفعالة للقوة؟".

وبالنسبة للبعض، تعنى القوة أن تكون مهمًا أو لافتًا للأنظار، وأن يتم التعامل معك بجدية. كذلك، قد تعنى القدرة على إعطاء الأوامر ودفع الآخرين لتنفيذها. إلا أن القوة بالنسبة لأكثر المفاوضين نجاحًا، تكمن فى الإنجاز والشعور بقيمة الذات اللذين ينبعان من التفاوض بشكل يخرج منه الجميع فائزًا بشىء ما، راضين بما حققوه مع علمهم بأنهم تركوا "شيئًا ما" على طاولة المفاوضات بعد أن تنازلوا عنه لإنجاح المفاوضات. ومن بين أكثر تعريفات القوة المفضلة لدينا ما ذكره الناشر الشهير "مالكوم فوربس":

> جزء لا يتجزأ من القيادة. فأنت لا تعتبر قائدًا ما لم تحز القوة؛ إذا لم تكن لديك الصلاحيات لاتخاذ القرارات، أما الأشخاص الذين يحبون السلطة لنفسها فهم لا يعدون ناجحين قط، إلا أن ممارسة السلطة تمثل جزءًا مما هو مطلوب من شخص فى موقع مسئولية، فلابد أن تكون قادرًا على القيام بذلك، ولكن عندما تصبح غاية فى حد ذاتها، فغالبًا ما لا تحقق أى نجاح".

الرغبة فى الارتقاء بصورة الذات

بالتأكيد، تدخل صورة الذات فى الإحساس بالقوة وممارستها. كما أنها تمثل مكونًا أساسيًا للدافعية، فالتقدير يمثل إحدى الحاجات الأساسية فى هرم ماسلو، الذى ناقشناه فى هذا الفصل، وبالتالى، تصبح الحاجة الإنسانية إلى الشعور بالرضا عن صورة المرء لذاته محفزًا رائعًا. ومن الصحى أن تشعر بالحاجة لأن ترى نفسك شخصًا بارزًا ومختلفًا عن الآخرين، شخصًا يمكنه أن يبرز وينجز المهام. وصورة الذات هى التى تحفز الإنسان على خوض المخاطر والتصدى للتحديات؛ حيث يرغب الإنسان فى الإحساس القوى بقيمة الذات والبراعة.

قبل سنوات عدة، عندما بحثت مؤسسة جنرال إلكتريك عما يحفز فريق البحث الخاص بها، اكتشفوا أن "التقدير" جاء على رأس قائمة الأولويات. فالشخص الذى أنجز عملًا جيدًا يريد أن يشعر بالتقدير. فالمكانة والتقدير - اللذان غالبًا ما يرتبطان بمواقع السلطة - يعتبران من المحفزات القوية لأنهما يمثلان مكافأة تعزز من صورة الذات. ولكن من المهم أن نلاحظ أن المكانة ليست على قدر القوة، فالمكانة تمثل نوعًا بسيطًا من التقدير، بينما القوة تمثل شيئًا أكثر عمقًا من ذلك.

الإثارة الناجمة عن التحدى

عندما نفعل شيئًا قيمًا وبارزًا، غالبًا ما نتلقى التقدير عن ذلك الإنجاز. وغالبًا ما يأتى هذا التقدير على شكل مديح من الزملاء و/أو مجموعة أخرى من الأقران. ومع ذلك، يجب أن نقر بأن هناك اختلافًا بين أن يكون لديك دافع للنجاح وبين أن تكون مدفوعًا به. ومعظمنا يمكن أن يتذكر شخصًا كان شديد الدافعية (مدفوعًا) للأخذ بالثأر. وحينما يكون ذلك هو المصدر، فإن تحقيق الهدف لا يكون بروعة تحقيقه كنتيجة لدافع داخلى للنجاح.

ويبدو أن ذلك الدافع الداخلى يعمل بشكل أفضل كثيرًا عندما نضع هدفًا أو نتخيله. والسبب فى ذلك بسيط للغاية، فالهدف يمثل قبولًا للتحدى. فمثلًا، يضع البطل الرياضى الذى ينافس فى الألعاب الأوليمبية هدفًا أمامه يتمثل فى الفوز بالميدالية الذهبية، ويتخيله. وبدلًا من التشتت الذهنى بعيدًا عن الهدف، يكون هناك شىء محدد للقيام به؛ فهناك فى الغالب شىء له أثر مريع بشأن التركيز والإبداعية المستخدمة للتوصل لتسوية. هناك هدف ينبغى التركيز عليه يمثل مؤشرا لقياس مستوى الإنجاز والنجاح.

وبالنسبة للبعض منا، يمثل التركيز الشديد على عملية تفاوضية بعينها شيئًا نرغبه. وقد ذكرت لنا مفاوضة بارزة نعرفها أنها قبل كل عملية تفاوض، تتخيل الاجتماع النهائى وقد اعتلت البسمة شفاه كل الحاضرين. وهى تؤمن إيمانًا عميقًا بأنه إذا ما تحققت هذه الصورة الذهنية، ستكون قد أشبعت كل الغايات القائمة فى ذهنها وسوف تتحقق نتائج جيدة.

نعم، فالتفاوض يقدم فرصة لاختزال عالمنا المعقد ليصبح تحديًا معينًا، ثم نتجاوزه. وعندها، يصبح قبول التحدى عامل تحفيز. ويغلب على البشر أنهم كائنات

مدفوعة بالأهداف، والتحدى من شأنه أن يثير توجهًا ذهنيًا إيجابيًا فى نفس أى شخص سليم ومتزن.

وهناك صلات قوية بين الحاجات الأساسية والانفعالات والقوة والصورة الذاتية والتحديات المحفزة عندما يتعلق الأمر بالدافعية. وكل من هذه الجوانب يؤثر على الآخر، والشىء الذى نرغب حقًا فى الوصول إليه من هذا النقاش حول الدافعية يتمثل فى أهمية الإيجابية. فقد مرت الكثير من اللحظات التى بدأنا فيها المفاوضات بشرح كل طرف لمعتقداته وأحاسيسه ودوافعه بشكل إيجابى للغاية. وقد مثل هذا التوجه أساسًا قويًا لتفاوض انتهى بمكسب ورضا للجميع، فالإيجابية تولد دافعية أكبر.

وبالمناسبة، لقد رأينا أيضًا بعض المفاوضات التى بدأت بتوجه سلبى شديد، اكتشفنا فيما بعد أنه تكتيك افتتاحى، وكانت "القذيفة الافتتاحية" شيئًا على غرار: "نحن نؤمن تمامًا بأن لا شىء سيتحقق من الجلوس معكم والتفاوض حول هذا الهراء. هذا الهراء الذى وضعتمونا أنتم فيه. إن ذلك شىء يتعارض مع رؤيتنا الأفضل للأمر والتى تتمثل فى..."، وسندع لك مهمة ملء الفراغ لم يكن الدافع لدى هؤلاء الأشخاص وراء رغبتهم فى التفاوض - أيًا كان - إيجابيًا، وكان من المهم بالنسبة لنا ألا نترك هذه الدوافع السلبية تبعدنا عن حس إيجابيتنا ونجاحنا، عن انفعالاتنا الإيجابية، عن صورتنا الذاتية الصحية. كان علينا أن نتذكر أن الكل لديه حاجات تحفزه، إلا أننا لسنا مضطرين جميعًا لتلبية هذه الحاجات بنفس الطريقة.

إن الدافعية تمثل مصدر الطاقة الداخلية التى تدفع الإنسان لإنجاز شىء ما. ولاشك أن الإصرار هو ما يعين المرء فى النهاية على التغلب على العقبات التى تعترضه والوصول إلى النجاح. وكما تقول الحكمة القديمة: "إذا لم تنجح فى البداية، حاول، وحاول مرة أخرى". هناك قدر كبير من الحقيقة فى هذه العبارة المستهلكة.

الخلاصة

إذا أردنا أن نفهم الناس بشكل أفضل، فمن الضرورى أن نتعامل مع العناصر المشتركة بيننا جميعًا، وهى الحاجات الإنسانية الأساسية وكيفية إرضاء تلك الحاجات. فهذه الحاجات تمثل البوابات الرئيسية نحو إتقان فن التفاوض. ونأمل أن يكون هذا الفصل قد أتاح لك الفرصة لكى تتعلم كيف تقرأ الأشخاص بشكل أفضل وتركز أكثر

على الإيجابية، وأن تصبح أكثر دافعية لكى تكون ناجحًا وفق الإطار الأكبر للحياة، لا فى إطار السعى للوصول إلى المال والشهرة، والآن، أصبحنا جاهزين للانتقال من دراستنا العامة للسلوك الإنسانى إلى دراسة المفاوضين بشكل خاص. ما الذى يجعل المرء مفاوضًا ناجحًا؟

٣

نموذج المدير الناجح

المواهب والسمات

" لكى تكون ناجحًا ، عليك أن تكون قادرًا على أن تتواصل مع الآخرين؛ ويجب أن يكونوا راضين عن شخصيتك لكى يتمكنوا من إقامة علاقات عمل معك وبناء علاقات تستند إلى الثقة المتبادلة" .

- جورج روس

طيلة السنوات التى مارسنا فيها التفاوض وتقديم الندوات حول موضوع التفاوض، قابلنا كل أنواع الناس، من كل مستويات المهارة والموهبة، ومن خلال مراقبتهم، بدأنا ندرك ما هو فعال من عدمه. وباستخدام هذه المعلومات، قمنا بتطوير نموذج للمفاوض الناجح وفى هذا الفصل، سوف نوضح لك هذا النموذج، بما يجعلك قادرًا على أن تصبح المفاوض الأكثر نجاحًا الذى يمكن أن تكون عليه.

ويحوى هذا النموذج العديد من المواهب والسمات الشخصية. وسيكون من الغباء ترتيب هذه الجوانب المتعددة للنموذج وفق الأهمية لأن كلاً منها يكتسب أهمية فى موقف أو آخر خلال عملية التفاوض. لذلك، لا يرتب هذا الفصل عناصر النموذج تصاعديًا أو تنازليًا، ولكننا نبدأ بتوضيح بعض مواهب التواصل التى نجدها باستمرار لدى المفاوضين الأساتذة. بعدها سنقدم مجموعة شاملة من سمات الشخصية التى يتسم بها المفاوض الناجح.

تحديد المواهب الرئيسية

يظهر المفاوضون الناجحون فى أكثر من هيئة وحجم ونمط. كما أنهم يأتون من خلفيات اجتماعية مختلفة ويسعون لتحقيق أهداف مختلفة. غير أن هناك مواهب معينة يبدو أنها مشتركة بين المفاوضين الناجحين. والكثير من هذه المواهب تتعلق بفن التواصل. إلقاء الأسئلة الفعالة، والاستماع بانتباه، وجمع المعلومات بحكمة. فيما تتصل مواهب أخرى بفنية الخطاب ومهارات القيادة.

وبينما يولد بعض الأشخاص بهذه المواهب، يتعين على البعض بذل مجهود كبير لتطويرها، والشىء المهم أنك *تستطيع* أن تشحذ هذه المهارات، بحيث لا ينبغى عليك أن تكتفى بتقبل حقيقة أنك لا تتمتع بموهبة خاصة فى أى من هذه المجالات. وهذا الفصل يمثل مرشدا قيمًا لما يجب أن تعمل عليه خلال مسيرتك نحو أن تصبح مفاوضًا محنكًا.

الأسئلة المناسبة

كما أكدنا من قبل، فإن الحاجات وقود أية مفاوضات، سواء كانت بين الأفراد، أو الشركات الصغيرة، أو المؤسسات الكبيرة، أو الأمم. فعندما تبدأ أى مفاوضات، يفهم الكل بصفة أساسية أن كلاً من الحاجات السطحية والحاجات المتأصلة بعمق بداخل كل منا قد تؤدى إما إلى صراع أو تسويات. كذلك يعى الكل أنه بمجرد تلبية الحاجات، فعادة ما تأتى بعد ذلك التسويات والاتفاقات. وتكمن الصعوبة هنا فى كيفية إيجاد أفضل وسيلة لإرضاء كل الأطراف.

وخلال ندواتنا، نذكر أن من بين أهم الأشياء التى سيكتشفها المرء حتمًا خلال المفاوضات هى احتياجات الطرف الآخر كنقيض لرغباته. وتكتسب دقة الألفاظ أهمية بالغة فى الأوقات التى تكون فيها الاختلافات محدودة ويمكن للمفاوض أن "يشم رائحة تسوية" تلوح فى الأفق، وكما ذكرنا من قبل فى هذا الكتاب، ينبغى على المفاوض الفعال أن يسأل: "والآن، بعد أن أخبرتنا برغباتك، ما الذى تحتاج إليه بالفعل؟". ومن المدهش أن ترى الكيفية التى يلحظ بها الناس الفرق بين الكلمتين بوضوح عندما يسمعون هذا السؤال المباشر، وكنتيجة لهذا الوعى، سوف يخفض هؤلاء الأشخاص من سقف مطالبهم (رغباتهم)، ويتكلمون عن احتياجاتهم

الحقيقية، والتى تكون بشكل شبه دائم أقل من المطالب. هل سبق أن قابلت شخصًا لم تكن رغباته أكبر من احتياجاته؟

ويعرف المفاوض الناجح كيف ينفذ إلى عقل الطرف الآخر؛ فهو يطور فكرة حدسية عما يفكر فيه الطرف الآخر فى العملية التفاوضية. وينصح "جيرى" عادة بكتاب ممتاز عنوانه: *Getting Through to People*، تأليف "جيسى إس. نيرينبرج" (لا علاقة بينها وبين مؤلف الكتاب). فهو يقدم معلومات قيمة عن مهارة التقاط الإشارات والأفكار خلال العملية التفاوضية. ولاشك أن المفاوض الخبير يعد بمثابة مخبر ذهنى؛ ومن بين السمات التى يتمتع بها المخبر الجيد حيازة مهارات استجواب جيدة، فإلقاء الأسئلة اللاذعة لا يقل أهمية عن جمع الأدلة بحذر وكتمان.

وعلاوة على ذلك، يتمتع المفاوض الناجح بالمهارة فى إلقاء الأسئلة ليس فقط بغرض التعرف على الحاجات، ولكن للحصول على المعلومات الأخرى المطلوبة. وفى بحوثنا بشأن المفاوضات، وجدنا أن أفضل الأسئلة تتجاوز حدود أسئلة اختبار "ماذا وكيف ومتى"، الذى ينبغى إجراؤه قبل بدء المفاوضات الفعلية، أى وخلال مرحلة التحضير، فـ"ماذا" تناقش الأسئلة التى ينبغى إلقاؤها تحديدًا والشخص الذى سيلقيها. أما "كيف" فتغطى مسألة التقييم الدقيق لكلمات الأسئلة، وفى النهاية، تشير "متى" إلى توقيت إلقاء السؤال وهو الأمر شديد الأهمية.

فعلى سبيل المثال، إذا كنت ستلقى السؤال الذى يكشف الفارق بين رغبات الطرف الآخر وحاجاته فى وقت مبكر من المفاوضات، فعلى الأرجح أنك لن تحقق أى شىء منه. أما إذا ألقيته بعد ساعات طوال من المساومة والمماحكة، وفى الوقت الذى يتجه فيه الطرفان نحو إتمام الاتفاق، فالأرجح أنه سيكون أكثر فاعلية. ولا حاجة للمفاوض أن يكون مؤهلاً مثل المحققين المحترفين، ولكنه بحاجة لاستيعاب الفئات الخمس التى تنقسم إليها الأسئلة:

١. **الأسئلة العامة:** "ماذا ترى؟"، "لماذا فعلت ذلك؟". لا تضع مثل هذه الأسئلة أية حدود، ولا يستطيع من يلقيها أن يتحكم فى الإجابات إطلاقًا.

٢. **الأسئلة المباشرة:** "من المسئول؟"، "من سيؤدى المهمة؟". مثل هذه الأسئلة، إلى جانب السؤال شديد الفاعلية "بم تنصح؟"، عادة ما تلقى إجابات مباشرة.

٣. **الأسئلة التوجيهية:** "ألا توافق على أن...؟" و"أليس من الحقيقة أن...؟". هذه الأسئلة تضع السائل فى موقع قوة نسبى؛ لأنه يوجه الملقى إليه السؤال فى اتجاه بعينه.

٤. **أسئلة الكشف عن الحقائق:** "أين؟" و"من؟" و"متى؟" و"ماذا؟" و"كيف". هذه الأسئلة تسمح لك بجمع كل البيانات الأساسية التى تحتاج إليها. وبينما لا يمكن أن يتحكم السائل فى الأسئلة الثلاثة الأولى، يمكن أن يقوم بتوجيه السؤالين الأخيرين.

٥. **أسئلة طلب الرأى:** "فى رأيك،...؟"، "ما رأيك فى...؟"، "ما الذى تود أن تراه يحدث؟". تسمح لك هذه الأسئلة بأن تستخلص من الطرف الآخر معلومات عما يشبع أكثر حاجاتهم إلحاحا، وأقل رغباتهم عملية.

ويمثل استخدام الأسئلة واحدة من أقوى أدوات التفاوض وأكثرها فائدة، وبالتالى يجب أن تستخدم بترو وبصيرة، فسوف يؤدى الاستخدام غير المناسب لهذه الأداة دائمًا إلى خلق المشكلات ودفع المفاوضات لفترات عصيبة. وعبر سنوات خبرته الطويلة كمحام، تعلم "جيرى" أن ينأى بنفسه عن الأسئلة غير القابلة للتحكم خلال مرحلة الاستقصاء والاستجواب فى المفاوضات - أى الأسئلة التى لا تسمح له بأى تحكم فى قيادة الطرف الآخر نحو الإجابة. بدلاً من ذلك، كان يلقى الأسئلة التى تسفر عن معلومات مكاشفة ومباشرة. وتلعب المكاشفة، بالتأكيد، دورًا غاية فى الأهمية فى كل المفاوضات.

ويؤثر الأسلوب الذى يلقى به السؤال على طبيعة وكمية المعلومات التى يتم الحصول عليها من الطرف الآخر. لذلك فإن تعلم التحكم فى نبرة الصوت عند إلقاء الأسئلة يشبه فتح صنبور المياه والتحكم فى اندفاع التيار، وذلك لأن الأسئلة تدفع الآخرين إلى التفكير فى أطر أو حالات مزاجية معينة. فإذا ما كان الإطار والحالة المزاجية إيجابيين، فقد حققت الهدف من السؤال!

وبالإضافة إلى ذلك، إذا كنت تقود فريقًا تفاوضيًا يتضمن أعضاء من المستويات الإدارية العليا والدنيا فى المؤسسة، فمن المهم للغاية تحديد من سيلقى كل سؤال. وخلال هذا الجزء من التحضير، يكون من الحكمة أيضًا أن تتذكر أن الأسئلة عادة ما تثير ردودًا انفعالية. لذلك، عندما تقوم بتحضير أسئلتك، حاول أن تتوقع أيًا منها

سوف يتسبب فى استجابات قوية قد تحتاج إلى القليل من التهدئة أو التشتيت لكى تجتاز العاصفة.

ولا يمكننا أن نؤكد بشكل كافٍ أن هناك أوقاتًا قد تؤدى فيها الأسئلة إلى مشكلات؛ لأنها تلمس الأوتار الحساسة بما يؤدى إلى ردود أفعال انفعالية وعدائية. ذلك وقد تعلم "جيرى" ومن موقف وقع عندما ألقى على إحدى السيدات ما بدا له أنه سؤال بسيط: "متى ولدت؟"، وذلك عندما كان يقوم هو والسيدة بملء نموذج استطلاع رأى. لقد اتسم رد فعل المرأة بالعنف الشديد وبدا واضحًا أنه بمجرد تفكيره فى السؤال قد أذاها وأغضبها. وللحظة، اعتقد "جيرى" أن المرأة سوف تضربه بأى شيء يمكن أن تطوله يدها.

لقد تعلم "جيرى" من خبرته الطويلة درسًا ثمينًا. ففى بعض الأوقات، عندما توشك على إلقاء أحد الأسئلة، يكون من الحكمة أن تفكر مرتين فى طريقة إلقائه. وربما ينبغى أن تسبق السؤال بتمهيد يوضح سبب إلقائك إياه فى المقام الأول. فمثلًا، يمكنك أن تستخدم عبارات مثل: "لكى أفهم لماذا انتابك هذا الشعور بشكل أفضل، يجب أن أعرف..."، أو "ربما أتمكن من فهم الموقف بشكل أفضل إذا ما علمت...". وإذا ما استخدمت هذه العبارات التمهيدية قبل إلقاء السؤال الفعلى، فستصبح أكثر نجاحًا عندما تلقى أسئلة حساسة.

ومن الجيد بالفعل أن تشرح سبب إلقائك أى سؤال؛ فهذا من شأنه أن يجنبك المشاكل والإحراج المحتمل لك و/أو للطرف الآخر. ومن الممكن بالطبع أن تتجنب زيادة ردود الأفعال غير السارة على أسئلتك، إذا ما تجنبت الأسلوب الاتهامى والمتعجرف، مثل: "ما عذرك؟" و"ماذا لديك لتقوله لنفسك الآن؟".

ومن بين الأسئلة التى كان "هانك" يكره سماعها فى فترة المراهقة: "ألم تتعلم الدرس بعد؟" فقد كان السؤال يبدو فى غاية الغطرسة، وقد سمعه كثيرًا لسوء الحظ. ولما سأله شقيقه الأكبر هذا السؤال ذات مرة، كان رد "هانك": "لا؛ لأننى لم أنه المدرسة بعد"، وانصرف بعدها عنه. ومنذ ذلك الحين، لم يلق أى من أفراد أسرة "هانك" الأكبر سنًا هذا السؤال عليه.

والأسئلة المفهومة والمختصرة تمثل أدوات فعالة لاستخلاص المعلومات من الآخرين. فغالبًا ما تدفع الآخرين للكشف عن دوافعهم وحاجاتهم الخفية، وهو الأمر الذى ستكون له أهمية بالغة فى الطريق إلى الوصول إلى اتفاقية أو تسوية. ولكن هناك تحذيرًا ضروريًا آخر: توخ الحذر الكامل عند إلقاء الأسئلة التى تبدو وكأنها

تحوى إشارات ضمنية، وحتى ولو لم تكن واضحة. فيجب أن تعطى اهتمامًا بالغا لنبرة صوتك واختيارك للكلمات، وإلا ستتسبب الأسئلة فى تداعيات سلبية للغاية عليك.

وفى النهاية، قد تؤدى الأسئلة المرتجلة، التى تنطلق من الفم "دون تفكير" خلال سير العملية التفاوضية، إلى "تدمير فرصك بشكل كامل"! لا يمكن أن يكون تقديرك لأهمية التحضير والاستعداد مبالغًا حين يتعلق الأمر بصياغة وإلقاء الأسئلة، فإن الاستخدام الماهر للأسئلة يمكن أن يحميك من الكثير من الافتراضات الخفية التى وضعتها والتى من شأنها أن تدمر حاجاتك وغاياتك، إلا أن الاستخدام السلبى للأسئلة يمكن أن يدفع بالطرف الآخر لتبنى الأسلوب الدفاعى، ويجعلك فى موقف أكثر هشاشة مما كنت عند بدء التفاوض. ويعرف المفاوض البارع قوة إلقاء السؤال المناسب بالطريقة المناسبة.

الاستماع الفعال

يمثل الاستماع الجانب الآخر من عملية التواصل. وقد جعلنا الله ندرك الجانب الأكثر أهمية - الكلام والاستماع - باعتبارهما طرفى عملية التواصل، وذلك كما تقول الحكمة: "لهذا السبب خلقنا الله بأذنين وفم واحد". ويعرف المفاوض الناجح أن الاستماع يمثل عنصرًا رئيسيًّا من عناصر عملية التفاوض. فمن خلال الاستماع الفعال، يمكن للمفاوض أن يلتقط الحاجات والرغبات الدقيقة، كما يصبح بإمكانه إقناع الطرف الآخر باهتمامه ونزاهته، كذلك يستطيع أن يحدد المقدار المطلوب من الحدة والتفاهم طيلة المفاوضات.

لقد بحثنا فى الكثير مما كُتب عن موضوع مهارات الاستماع وكله يستحق القراءة. ومع ذلك، لا شىء من هذه الكتب التى درسناها تناول موضوع "الحديث الصامت". إذن، ما هو؟ إنه ما يفعله الكثيرون منا عندما نعتقد أننا نستمع، فنحن نتحدث ذهنيًا، بشكل غير واعٍ، فيما نبدو وكأننا نستمع.

وحينما نناقش موضوع الاستماع، خلال ندواتنا، نركز على أن الحديث الصامت يؤتى بنتائج عكسية فى أى موقف يجب أن يستمع فيه الفرد ويفهم بوضوح الرسالة التى يتم إيصالها له. ونقترح عليك تقنية يمكن أن تساعدك على تقليل الحديث الصامت متى شئت. جرب الخطة التالية.

تخيل أنك لم تقفز من قبل إطلاقًا من طائرة وبالتالى لا تعرف كيفية تجهيز مظلة القفز من الطائرة لكى تستخدمها عند الاحتياج إليها. فتقوم بحضور دورة لن يعلمك فيها المدرب كيفية إعداد المظلة فقط، ولكنه سيعلمك كيف تستخدمها بالشكل المناسب عندما تقفز. لن يكون هناك مجال للأسئلة، ولابد أن تستمع بانتباه، وتفهم كل خطوة لكى تتمكن من البقاء على قيد الحياة، لأنك شبه واثق من أنك ستضطر عما قريب للقفز من طائرة.

وبعد أن نقدم هذا السيناريو فى منتدياتنا، نسأل: "كم منكم يعتقد أنه سيستمع بانتباه شديد ولن يفوت شيئًا مما يقال؟". تماما كما خمنت، يرفع الكل أيديهم. بعدها نوضح: "والآن، فى المرة التالية التى تدخل فيها فى محادثة شديدة الأهمية تتطلب اهتمامك الشديد لكيلا تفوتك كلمة مما يقال، بكل بساطة، تذكر مثال المظلة اعتبر أن الحوار الذى أنت بصدده على نفس القدر من أهمية الدورة التدريبية على استخدام المظلة، وبالتالى يتطلب أيضًا انتباهكم الكامل. إن القيام بذلك سيساعدك على إسكات الحديث الصامت الذى يشتت العقل ويمنعك من أن تكون أفضل مستمع يمكن أن تكونه".

ومن الجوانب الأخرى المهمة فى الاستماع أن تدرك أنه عندما يتكلم الآخرون، تكون فى رسائلهم فوارق دقيقة، وهذه الفوارق تكون بسيطة للغاية. إنها علامات مميزة نقحمها فى كلامنا، وعلى الرغم من أنها غير مباشرة، إلا أنها مهمة. فما يقوله الناس خلال المفاوضات يمكن أن تكون له مستويات متعددة من المعنى، تمامًا مثلما يكون للحلم مستويات مختلفة من المعنى. فقد افترض عالم النفس الشهير "سيجموند فرويد" أن الحلم يمكن تأويله على ثلاثة مستويات. بالمثل، يمكن أن يكون كلام الفرد متعدد الأبعاد. وكمثال على ذلك، إذا ما قال أحدهم: "يجب أن نكون منفتحين لأى عرض"، يكون هناك مستوى أول من المعنى وهو المعنى الظاهرى لما نسمعه. أما على المستوى الثانى، فإنه يكون على استعداد فعلاً للتفكير فى العروض. وفى النهاية، على المستوى الثالث، فإن هذا الشخص يقول: "لنتفاوض".

وخلال العقود القليلة الأخيرة، قدمت الكثير من المؤسسات العلمية دورات فى مهارات الاستماع. ويناقش المشاركون فى تلك الدورات ثلاثة استنتاجات مثيرة للغاية ينبغى للمفاوضين أن يكونوا واعين بها: (١) تبلغ قدرتنا على الاستماع أربعة أضعاف قدرتنا على الكلام، و(٢) لا نتذكر إلا نسبة قليلة مما يقال لنا، و(٣) عند الاستماع، تتقلص فترة تركيزنا بشك كبير - حيث تقل عن ٣٠ ثانية. ونحن نتفق على أن الاستماع

عملية صعبة - حتى خلال المفاوضات، والتى نحتاج فيها إلى الانتباه لكل كلمة. ومن المؤسف للغاية أن هذه المؤسسات لم تضع التفاوض فى مناهجها.

وسيحصد المفاوضون الذين يتعلمون كيفية الاستماع الجيد ثمارًا كثيرة مما تعلموه، ونود أن ننقل إليك المعلومات التى جمعناها من آلاف المشاركين فى الندوات التى عقدناها حول طرق ووسائل تحسين مهارات الاستماع. أولًا، قدم عدد قليل من الحاضرين النصيحة التالية: "لابد من الاستماع بعقل ناقد منفتح على الاقتراحات المختلفة". وهذا يعنى أن عليك أن تقسم الحقائق والمقدمات المنطقية والافتراضات والملاحظات - ذهنيًا - إلى فئات محددة دون التفوة بكلمة واحدة حيث يشبه الأمر لعب الشطرنج، عندما تواجه حركة فلا تفكر فيها فقط، ولكن فى كل غرض من المحتمل أن يقف وراءها، وذلك إلى جانب تخمين الحركة القادمة. ويمكنك الحصول على معلومات حساسة وتطوير تكتيكاتك باستمرار، من خلال الاستماع الفعال والعمل على تصنيف محتوى ما تسمعه فى فئات منفصلة. كما ستتواصل فى رأسك عمليات الأخذ والرد الذهنية. ومن خلال الاستمرار فى الانفتاح على الاقتراحات المختلفة، لن يعود بمقدورك أن تتجاهل شيئًا مما تسمعه.

ثانيًا، لا تتوقف عن الاستماع للأفكار بدعوى أنها لا تروق لك. بدلًا من ذلك، فكر فيها مرة ثانية. فإذا ما استمررت فى رفضك لها، أعطها فرصة أخرى. وبكل إخلاص وأمانة، قل: "ظاهريًا، لا تروق لى هذه الفكرة، ولكن، قبل أن أعلن رفضى التام لها، أخبرنى بالمزيد". فقد يستحق هذا الاقتراح أن تطبقه لا فى العملية التفاوضية فقط، ولكن فى علاقاتك الشخصية أيضا.

أما الاقتراح الثالث الذى كثيرًا ما نسمعه، فيتعلق بالمفاوضات التى تجرى بين الفرق. فعندما يكون المفاوض جزءًا من فريق، لا يجب عليه أن يستمع فقط لما يقوله الطرف الآخر، ولكن لما يقوله الأعضاء الآخرون فى فريقه، فيجب عليه أن يستمع لكى يتأكد من أن زميله فى الفريق يتبع نفس الإستراتيجية التفاوضية المتفق عليها مسبقًا. وعندما يخرج أحد الزملاء عن سياق الإستراتيجية الموضوعة، فمن المهم أن تقاطعه لكى يعود إلى مسار الخطة، ولكن عليك أن تفعل ذلك بأقصى قدر ممكن من الذكاء والسرعة. والسر هنا فى "الاستماع المتعمد"، بمعنى أن تستمع بغرض فهم ما يقوله زميلك فى الفريق، ومعرفة إلى أين يتجه.

لدينا أيضًا اقتراحاتنا الخاصة. فالأسئلة التى تهدف إلى تقوية العلاقات تتسم بالأهمية الشديدة، ليس فقط لأنها تقرب بين الأفراد، ولكن لأنها تنقى الأجواء من

أى سوء تفاهم قد يكون قائمًا. فعندما نطرح أسئلة أو نقدم اقتراحات، مثل: "لقد ناقشنا الكثير من القضايا والموضوعات اليوم، فأى منها كان الأكثر أهمية لكم؟" أو "سأقدر لكم ذلك كثيرًا إذا ما شرحتم لى..."، إنما نمهد الطريق أمام التسويات المحتملة، كما نظهر أن نستمع بعمق إلى حاجات ورغبات الطرف الآخر. ويؤدى هذا إلى تعزيز الثقة، الخروج فى النهاية بمفاوضات ناجحة. ويمثل الاستماع بعمق إلى الطرف الآخر اتجاهًا مناقضًا تمامًا للاتجاه الذى يستخدم فيه المفاوض إلقاء ذلك النوع من الأسئلة الذى يجعل الطرف الآخر يبدو كأنه يجلس على الكرسى الكهربائى أو على كرسى التحقيقات، بما يؤدى إلى تصاعد العدائية الدفاعية.

أما الاقتراح الرابع المتعلق بالاستماع الذى نقدمه لك فهو أن تستمع إلى *الكلام الضمنى* الذى يقال فى العملية التفاوضية. لقد سبق أن تشاركنا فى تأليف كتاب عن ذلك الموضوع بعنوان *MetaTalk*. ويشير مصطلح الكلام الضمنى إلى الأجندة الخفية فى الحوار، والتى يكثر وجودها فى جميع أنواع المفاوضات. والكلام الضمنى شائع لدرجة أنه قد يسمع يوميًا فى مكان فى مجتمعنا. فعادة ما نسمع تعبيرات مثل: "بالمناسبة،..." أو "قبل أن أنسى..."، عندما يريد منا المتحدث أن نعتقد أن ما سيقوله قد ورد إلى ذهنه بطريق المصادفة، ولا يمثل له قدرًا كبيرًا من الأهمية، ولكنه فى الواقع، *يمثل له* أمرًا شديد الأهمية. هذا هو الكلام الضمنى. وعندما يبدأ شخص ما حديثه بعبارات مثل: "لكى أكون أمينًا..." أو "لكى نقول الحقيقة..." أو "بصراحة،..."، فإن الأرجح أن هذا الشخص ليس أمينًا ولا صريحًا.

وغالبا ما يستخدم الناس الكلام الضمنى كوسيلة للتغطية على شىء ما؛ لذلك، عندما نستمع، يجب أن نكون على قدر كاف من الحساسية لاستشعار المعنى والدافع الباطنى للمتكلم، عندما يستخدم تعبيرات تندرج تحت الكلام الضمنى. وما لم يفهمه كلانا ـ نحن المؤلفين ـ حتى الآن هو سبب عدم انتشار تعبير: "لا تكلمنى بهذا الشكل الضمنى" وعدم تحوله إلى تعبير شائع الاستخدام!

وكتلخيص لهذا الجزء عن أهمية الاستماع فى كل علاقاتنا، سوف نستعين بمقولة رائعة لعالم النفس الأمريكى الكبير "كارل روجرز": "إذا استطعت أن أستمع لما يقوله لى، وإذا ما استطعت أن أفهم كيف يبدو له ما يقول، وإذا ما استطعت أن أستشعر النكهة الشعورية التى يضيفها له هذا الكلام، فسوف أتمكن حينئذ من ملاحظة قوى التغيير الكامنة بداخله". والمفاوض الخبير يعرف مدى قوة الاستماع، ويستخدمه بهدف تعزيز حصيلته المعرفية، وقدرته على الإقناع، وسمعته كمعارض.

الحديث الفعال

والآن، حان الوقت لمناقشة ما يحدث عندما "نحدث ذبذبات فى جزيئات الهواء". أى، عندما نتكلم. وهناك تعبيرات مجازية أكثر إيجابية تدل على الكلام غير ذلك التعبير السابق، وينبغى أن نذكر واحدًا على سبيل الموازنة. وللأسف، لا نذكر من قدم التعريف التالى للكلام. إلا أنه تعريف جميل: "تكلم حتى أتمكن من رؤية عقلك يستعرض نفسه". وبالفعل، يمثل الكلام الفعال شيئًا جميلًا ومدهشًا. ولكنه شديد الصعوبة كذلك؛ لأن ما نقوله متعدد الطبقات.

أولًا، هناك الاختيار الفعلى لكلماتنا وعباراتنا التى تصدر من أفواهنا. بعد ذلك يأتى ما عنيناه بكلامنا والمعانى الضمنية فيه، وما إلى ذلك. وأخيرًا، يأتى ما سمعه من نحدثه واعتقاده بشأن ما قصدناه. وفى الكثير من الحالات، يوجد تفاوت بين الطبقات الثلاث - إذ إنها لا تأتى فى الترتيب الصحيح.

وإن كان هناك تعريف للتواصل، فهو أنه شىء اجتماعى، فانتشار المعلومات بين جماعة من الأشخاص يمثل واحدًا من أهم الأحداث التى من الممكن أن تحدث. ولذلك، يجب تدريس علم نفس التواصل فى المدارس والجامعات، وينبغى أن يبدأ مثل هذا المنهج بأسباب أهمية التواصل، ليس فقط فى التفاوض الاحترافى، ولكن فى كل العلاقات القائمة بين الأفراد. وينبغى أن يركز المنهج على أن كلماتنا تتمتع بقوة كبيرة لدرجة أنها تؤثر بشدة على أفعال وسلوكيات وأفكار الآخرين. وعندما تسير الأمور فى اتجاه غير ملائم، فقد يكون ذلك راجعًا إلى أن المتكلم كان مسئولاً عن "إشعال الفتيل" - أو استخدام الكلمات - الذى قاد إلى الانفجار.

ويمكن لكلمة واحدة بسيطة أن تحوى الآلاف من المعانى. خذ كلمة *Dutch* الإنجليزية كنموذج على ذلك. كنتيجة للنزاع البحرى بين الهولنديين والإنجليز فى القرن السابع عشر، استخدم الإنجليز هذه الكلمة، التى تعنى فى العربية (هولندى)، كلقب تهكمى. وحاليًا تتضمن معانى الكلمة "الواقع فى المشكلة" أو "الاتفاق الهولندى - أى الاتفاقات التى تعقد بلا وعى من أطرافها"، أو "الشجاعة الهولندية" - والتى تعنى الشجاعة التى يشعر بها الشخص عند تعاطى مواد مذهبة للعقل؛ أو "المعاملة الهولندية" - والتى تعنى أن يدفع كل فرد حسابه؛ أو "الراحة الهولندية" - والتى تعنى أن هذا الأمر غير مريح على الإطلاق.

وتفترض إحدى النظريات المثيرة عن أصل اللغة فى العرق البشرى أن الكلام يحاكى الإشارات التى تتم عادة بالأذرع والرأس. فلنفترض، على سبيل المثال، أن إنسانا بدائيًا أراد أن يومئ برأسه لرفيقه، إلا أن المكان كان مظلمًا، أو أن يديه كانتا ممتلئتين أو أن رفيقه لم يكن ينظر إليه. فى هذا الموقف، كان الإنسان البدائى يصدر ضوضاء مسموعة و"يحدث ذبذبة فى جزيئات الهواء"، وعلى الأرجح أننا لن نعرف مطلقًا ما إذا كانت هذه النظرية صحيحة أم لا، إلا أنها تبدو منطقية بكل تأكيد.

الشىء الوحيد الذى نعرفه هو أن الكلمات هى إشارات تعكس - بشكل مناسب - الموضوعات أو الأفكار التى يفكر الناس فيها. باختصار، يستجيب المستمعون إلى الكلمات الملفوظة بنفس الطريقة التى يستجيبون بها إلى المثيرات التى تؤثر على مستقبلاتهم الحسية، سواء كانت هذه المثيرات: الحرارة، أو البرودة، أو الضوضاء، أو أى شىء آخر. وما يجعل التواصل اللفظى أكثر صعوبة أن للكلمات دلالات عشوائية، بمعنى أنها لا تعنى لنا إلا ما تعلمنا أنه معناها. وكان يجب أن يكون هناك سياق للكلمات.

فى إحدى المفاوضات، تعرض أحد الأشخاص الأذكياء المثقفين إلى هجوم لفظى عندما صاح فيه أحد الأشخاص قائلاً: "كُف عن كل هذه الثرثرة الفارغة (*Gibberish!*)، وقد ساد الصمت للحظة لأن أحدا لم يعرف ماذا يقول، قبل أن يرد المفاوض المثقف ويقول فى كل هدوء: "عزيزى، كلمة ثرثرة *Gibberish* مأخوذة من كلمة jabber، والتى كان يقصد بها فى وقت من الأوقات الإشارة إلى اللغة الملغزة التى كان يستخدمها "جابر بن حيان"، وهو كيميائى عاش فى القرن الثامن عشر واشتهر بتأليفه لأكثر من ٢٠٠٠ كتاب. والتفسير المحتمل لهذه الكلمة هو نسب كتبه له ومنع نسبها لغيره. إننى أرى فى تعليقك مجاملة لى!". ساد بعدها صمت كان بإمكانك أن تسمع فيه صوت رنين الإبرة إذا سقطت، ولم يتكلم الرجل الذى قال كلمة *Gibberish* بعدها إلا قليلاً.

فكرة القصة أنك لا يمكن أن ترضى الكل بكلماتك أو توجهاتك. ومع ذلك، إذا ما كنت مختصراً وواضحًا وذكيًا فى تقديمك لأفكارك، فلا يمكن لأحد أن ينتقد ما تقول. اختر كلماتك بحكمة، بالنظر إلى أن الكلمات معقدة وحيوية - أى أنها متعددة الطبقات وتميل بدرجة ما، للتأويل الفردى.

ويكتسب الحديث الفعال، أو التواصل الجيد، فى المفاوضات أهمية خاصة عندما يؤسس للمصداقية، فبذور الثقة تنمو من خلال الكلمات التى نستخدمها خلال

عمليات التفسير والطلب، والإجابة، والسؤال، وغير ذلك من العمليات التى تتم خلال التفاوض. وسوف يتوقف ميل الفرد إلى قبول ما أخبرته به فى جزء منه على مشاعره تجاهك فيما يتعلق بمعرفتك ومصداقيتك وخبرتك وإمكانية الثقة فيك وتجاربك. وهى الأشياء التى يمكن أن تنهار بشكل سريع بأى شىء قد تقوله. وهذا يوضح مدى أهمية التواصل الواضح والمركز بالنسبة للمفاوض. والنتيجة المثيرة التى توصلنا إليها أنه عندما يصل المفاوضون إلى مستوى عالٍ من تقدير الذات كخبراء فى التواصل الفعال، تبدو موهبتهم فى الحديث بأسلوب فعال طبيعية. وقد وصف "ألدوس هكسلى" ذلك بشكل رائع عندما كتب قائلًا: "الكلمات لها سحرها فى التأثير على أولئك الذين يستخدمونها".

التقصى الفطن للحقائق

يمتاز معظم المفاوضين الناجحين بقدرتهم على اكتساب المعلومات عن الأفراد والمؤسسات التى سيتفاوضون معها. ولاشك أن معرفة قدر كبير من المعلومات عن الطرف الآخر، وبخاصة احتياجاته، نقطة تفوق كبيرة. والمجال الذى يمكن أن يتطور فيه أداء غالبيتنا بشكل كبير هو مجال جمع مزيد من المعلومات عن الفرد (الأفراد) المنخرط فى المفاوضات. وعندما يكون الطرف الآخر فى المفاوضات شخصًا واحدًا فقط، يصبح الأمر أسهل كثيرًا على المفاوض من التعامل مع العديد من الأشخاص بشخصياتهم وأساليبهم فى التواصل واحتياجاتهم الخاصة.

ومن بين الأسباب الأخرى وراء صعوبة جمع المعلومات عن الطرف الآخر ومنظوره للأمور شىء لم تناقشه الكتب ولا الدورات التدريبية ولا المحاضرات حول التواصل: وهو *الانتقاء*. حيث إنه عملية نختار فيها التعامل مع بعض التفاصيل مع تجاهل التفاصيل الأخرى تمامًا. ولا يحدث الانتقاء فقط فى الاستماع، ولكنه يحدث فى القراءة والرؤية أيضًا. ولكل منا أيضًا ميول إلى الانتقاء عند السمع والنظر بل وحتى اللمس.

ولنا فى قصة The Blind Men and The Elephant لمؤلفها "جون جودفرى ساكس" مثال على ذلك، حيث تدور القصة حول ستة رجال عميان، طلب منهم أن يلمسوا فيلا، ويصفون ما يعتقدون أنهم يلمسونه، فلمس الأول جانبه وقال إنه حائط، أما الثانى فلمس نابه وزعم أن الفيل رمح، فيما لمس الثالث الخرطوم الملتوى وصاح

قائلاً: "إنه ثعبان!". ولمس الرابع ساقًا من سيقان الفيل وقال إنه شجرة، بينما لمس الخامس إحدى أذنيه، وقال: "إنها تبدو كمروحة!"، أما السادس فقد لمس الذيل وقال إن ما لمسه يبدو قريب الشبه من الحبل.

ويأتى رجال الشرطة على رأس الأفراد الذين يقع عليهم عبء التصدى للمهمة الصعبة الممثلة فى التعامل مع الانتقاء، وذلك عندما يكونون بصدد التحقيق فى إحدى الجرائم مع المتواجدين فى مسرح الجريمة. ففى هذه الأثناء. تزداد صعوبة تكوين صورة كاملة عما حدث فى مسرح الجريمة - من زوايا من ولماذا ومتى - لأن كل شخص يقوم بانتقاء معلومات مختلفة عن الآخرين. وأثناء المفاوضات. غالبًا ما تؤدى المفاوضات أثناء الاستماع إلى تكوين افتراضات غير سليمة، وهو موضوع سنغطيه فى موضع لاحق من الكتاب.

وعندما يصبح شىء ما معتادًا لدينا، تميل قدرتنا على ملاحظته إلى التضاؤل؛ وهذا هو السبب الرئيسى وراء حدوث عملية الانتقاء. ولعل هذا ما يفسر إمكانية ملاحظة أحد زائريك شيئًا ما فى الحى الذى تسكنه لم تلحظه من قبل مطلقًا على الرغم من أنك تسكن هناك منذ سنوات عدة. وقد أعطانا الكاتب وعالم الرياضيات "ألفريد كورزيبسكى" نصيحة رائعة عندما كتب يقول: "تعامل مع المألوف باعتباره غير مألوف"، ويتبع "هانك" هذه النصيحة كل صباح أثناء تمشيته اليومية وفى كل يوم يكتشف شيئًا جديدًا لم يكن قد لاحظه من قبل مثل شجرة مشذبة بطريقة غريبة أو شخصًا جديدًا يسير فى الطريق المعتاد له لم يكن قد رآه من قبل.

كيف يمكن تطبيق ذلك على التفاوض؟ حتى المفاوضون يميلون إلى السقوط فى فخ العادات والأنماط السلوكية الرتيبة. فالقدر الأكبر من التفكير ينصب على الجوانب القانونية والمالية للمفاوضات، بما يجعلنا نميل لوضع الجانب "الإنسانى" فى مرتبة متأخرة. بل إننا قد لا نشغل أنفسنا من الأصل ببذل بعض الجهد الإضافى للتعرف على الأطراف الأخرى فى العملية التفاوضية، وذلك على الرغم من أن امتلاك حقائق بشأن الأفراد الذين يمثلون كل طرف يمثل تكتيكًا لا يقدر بثمن. فأغلب المفاوضين يدخلون العملية التفاوضية وهم على دراية بالأطراف الأخرى فيما يتعلق بأنشطتهم التجارية، وأسواقهم، ومنتجاتهم، وعملياتهم التشغيلية، والجوانب الأخرى لعملهم، إلا أنهم للأسف يدخلون بمعلومات منقوصة عن الأفراد - سماتهم الشخصية وعاداتهم وخلفياتهم المهنية.

وقد أخبرتنا واحدة من الحضور فى إحدى الندوات بقصة رائعة عن ذلك الموضوع. لقد راحت تتفاوض لعدة أيام مع أحد الرؤساء التنفيذيين للاتفاق على منح شركتها ترخيصًا لتسويق منتج الشركة. وكان لشركتها منافذ تسويق فى أسواق أجنبية معينة، وكانت تحقق نجاحًا كبيرًا. ولكن كانت هناك ثلاث شركات أخرى تتنافس للحصول على الترخيص. لذلك كان عليها أن تحدد وسيلة معينة لكى تقطع الشوط المتبقى من المفاوضات وتجذب انتباه المسئول التنفيذى. وخلال بحثها لتقصى الحقائق المتعلقة بالمدير، اكتشفت أن ابنه يدرس فى نفس الجامعة التى تخرجت فيها. وخلال المقابلة الشخصية الأولى، تكلمت المفاوضة مع الرئيس التنفيذى عن الصلة المشتركة بينهما بتلك الجامعة، قبل أن ينتقلا إلى موضوعات أخرى أكثر أهمية. وفيما بعد، التقت المفاوضة مع المسئول التنفيذى مرتين مثلها مثل كل منافسيها.

وبعد شهر، دعا الرئيس التنفيذى المرأة لمكتبه لكى يخبرها بأن شركتها قد نالت الترخيص لتسويق منتجات شركته فى الأسواق الأجنبية. كانت تعلم قبل الاجتماع الأول أنها تنافس شركات كبرى وبالتالى كانت فرص حصولها على الترخيص محدودة، لذلك، سألت المسئول التنفيذى عما دفعه إلى اتخاذ قراره هذا، فقال لها وقد اعتلت وجهه ابتسامة: "أى شخص قام بهذا المجهود الكبير الذى قمت به للتحرى عن شركتى وحياتى الشخصية يستحق الترخيص".

لذا، خلال عملية التحضير، لا تتجاهل أهمية قضاء بعض الوقت فى جمع بعض المعلومات الشخصية عن الأشخاص الذين سوف تتفاوض معهم. ومثلما تبين القصة السابقة، قد يؤدى هذا المجهود إلى فارق جذرى فى النتائج. ولمزيد من الأفكار بشأن التحضير للمفاوضات، انظر الفصل الرابع.

سمات الإدارة/القيادة

كل مفاوض ناجح هو مدير بارز أيضًا؛ لأن المفاوضات تمثل عالمًا صغيرًا داخل عالم أكبر منه وهو عالم الأعمال. ونحن نؤمن بالفعل بأن كلمتى *مفاوض ومدير* مترادفتان. فإذا ما سمعت شخصًا يقول: "لقد تفاوض مع المنحنى وهو منطلق بسرعة كبيرة"، فإن الرسالة التى ستتلقاها أن السائق أدار سيارته داخل المنحنى وهو منطلق بسرعة كبيرة.

وإذا كان لك أن تبحث عن كلمتى *مفاوض* و*مدير* فى القاموس، فستجد أن التعريفات العديدة الخاصة بالمصطلحين تُعرِّف أيضًا جوانب عدة من عملية الوصول إلى اتفاق أو تسوية. فالتعريفات الخاصة بكلمة *يتفاوض* عادة ما تتضمن مفهوم التعامل مع شخص آخر لتسوية مشكلات حول موضوع معين. بينما تعنى كلمة *يدير* بشكل عام التعامل مع شىء أو التحكم فيه، فمن الواضح إذن أن الكلمتين متوافقتان فى المعنى.

وفى الحقيقة، لا يمكن الفصل بين عمليتى الإدارة والتفاوض؛ فلا يمكنك أن تنجح فى عملية منهما دون الأخرى. ومع ذلك، فمن المدهش أن العديد من المسئولين التنفيذيين لا يرون أنفسهم كمفاوضين؛ فهم يؤمنون بأنهم يجب أن ينيبوا أشخاصًا آخرين للقيام بمهام التفاوض، يتولون التعامل مع المقاولين، أو شراء المعدات، أو والتعيينات. وبصفة عامة، كان التنفيذيون الوحيدون الذين وجدنا أنهم يدركون بحق مدى أهمية مهارات التفاوض لنجاحهم هم أولئك التنفيذيون العاملون فى أقسام التسويق والمبيعات.

كذلك اكتشفنا شيئًا آخر لم نكن نتوقعه إذ هناك الكثير من المفاوضين يديرون العملية بشكل جيد جدًّا عندما ينخرطون فى جلسات تفاوض خارجية، إلا أنهم لا يحققون نفس النجاح عندما يتفاوضون مع الموظفين التابعين لهم أو غيرهم من العاملين. بمعنى آخر، يقومون بالتفاوض أثناء ممارستهم الإدارة خارج شركاتهم، أما فى داخل شركاتهم، فيمارسون الإدارة من دون تفاوض. ولعل من أبرز الأمثلة على ذلك أنهم عندما كانوا يتفاوضون كوكلاء لشركاتهم، كانوا يميلون إلى إبداء اهتمام أكبر بما كان يقال؛ أى يتمتعون بالقدرة على الاستماع. إلا أنه يبدو أنهم كانوا يتركون بعضًا من تلك المهارات خارج شركاتهم لأنهم عادة ما كانوا "يصمون آذانهم" عما يقوله مرءوسوهم وغيرهم من الموظفين.

ولكى تنجح، تذكر الدور المزدوج الذى يجب أن تلعبه عندما تجلس على مائدة المفاوضات. فأنت مفاوض يجب أن يمارس الإدارة بشكل جيد، وللمزيد عن دور المدير كمفاوض، انظر الفصل السادس.

فى هذه الجزئية، ألقينا الضوء على عدد من المهارات المهمة، والتى تمثل سمات تظهر بقوة فى شخصية المفاوضين الناجحين الذين نعرفهم. وإذا كنا قد قدمنا بذلك إطارًا عامًا للأشخاص الأكثر فاعلية فى عملية التفاوض، فإنه لا يزال هناك الكثير ليقال وسيركز الجزء التالى على مدى أهمية الشخصية فى مجال التفاوض.

إلقاء الضوء على سمات الشخصية

والآن، حان الوقت لكى نتفحص قائمة بالصفات الأساسية التى تصف المفاوض الناجح بشكل أعمق. ونحن نتحداك لكى تجرى تقييمًا أمينًا لذاتك وأنت تطالع الجوانب التالية من الشخصية، إن شخصيتك تمثل جزءًا أساسيًا من عملية التفاوض. والشكل الذى تظهر به أمام الآخرين يمكن أن يحقق لك نقاط تميز أو يلحق بك مساوئ. لذلك، فمن الضرورى أن تدرك أيًا من جوانب الشخصية تسهم فى الوصول إلى تسوية يخرج منها الجميع فائزين.

سلوك ساحر

كم أنت محبوب؟ لا أعتقد أن أحدًا يستمتع بالتفاوض مع شخص لا يحبه، فالمفاوضون يتطلعون دائمًا إلى التعامل مع شخص يحبون بالفعل أن يتكلموا معه. وقد كان موضوع بناء شخصية تفاوضية جيدة - أى، التحلى بالمودة أثناء عملية التفاوض - محور نقاش عدد قليل فقط من الكتب التى تناولت التفاوض. غير أن المودة تمثل جزءًا مهمًا من شخصية المفاوض الناجح، شأنها شأن العديد من السمات الأخرى، فالمودة تخلق بيئة يشعر فيها الأفراد بقدر أعلى من الاسترخاء والثقة.

إن الانطباع الأول الذى تتركه شخصية المفاوض من شأنه توليد الرغبة فى التعاون فى العمل مستقبلاً. وبالتالى، يكتسب السلوك الساحر أهمية كبيرة عند التفاوض مع الأفراد للمرة الأولى. ومن المفترض فى المفاوض الناجح أن يتقن فن استخدام الحوارات الودية الخفيفة لكى يتودد إلى الآخرين ويتواصل معهم بشكل إيجابى، كما أنه يتسم بقدرة خارقة على كسر الجليد فى بداية المفاوضات.

فى إحدى ندواتنا، أراد أحد الحاضرين أن يعرف أيًا من سمات الشخصية يجب أن يتبناها لكى يكون مفاوضًا ذا شخصية ساحرة جذابة، وكانت إجابتنا أن يقنع الطرف الآخر بأنه فى موقف جيد، وبأن هناك أشياء مشتركة بين كليكما. فالتعامل مع ذلك الطرف على أرضية هادئة ومشتركة سيكسر حوائط الخوف والشك وعدم الثقة.

ولعلنا نجد فى قصة "إس. آى. هاياكاوا"، والذى كان كاتبًا رائعًا وأستاذًا جامعيًا وعضوًا سابقًا فى مجلس الشيوخ الأمريكى، أفضل مثال على الكيفية التى تتعامل بها

بود عندما تواجه موقفًا متوترًا، فقد أكد كل من عرفوه جيدًا أنه كان أستاذًا فى فن استخدام الحوارات الودية التى تجعل كل من حوله يشعرون بالراحة. تعود القصة إلى أوائل عام ١٩٤٣، بعد الهجوم اليابانى على ميناء بيرل هاربور الأمريكى فى الحرب العالمية الثانية، وفى وقت كثرت فيه الشائعات عن الجواسيس اليابانيين، حيث اضطر "هاياكاوا" أن ينتظر ساعات عدة فى إحدى محطات القطار. وبدأ يلاحظ نظرات الشك فى عيون الركاب الذين كانوا ينتظرون القطار وهم يحدجونه بها. وكتب فيما بعد يقول: "رمقنى زوجان معهما طفل بانزعاج ظاهر، ثم تبادلا الهمس". فما كان من "هاياكاوا" أن تبادل معهما حوارا وديًا لكى يتعرف عليهما.

قال "هاياكاوا" للزوج إنه من السيئ للغاية أن يتأخر القطار فى مثل هذه الليلة الباردة فى ويسكونسن، ووافقه الزوج على الفور. فاستمر "هاياكاوا" بعد ذلك فى الحديث بقول إنه لابد أنه من الصعب السفر بطفل صغير بخاصة فى أيام الشتاء الذى يشهد ارتباكًا فى مواعيد القطارات. ومرة أخرى، وافقه الزوج. بعدها، سأل "هاياكاوا" عن عمر الطفل، ولما تلقى إجابة قال إن الطفل يبدو كبيرًا جدًا بالنسبة لعمره. وعلى الرغم من أن الزوج وافقه هذه المرة أيضًا، إلا أن الموافقة هذه جاءت مصحوبة بابتسامة شاحبة على وجه الزوج. فمهما كان مقدار التوتر الذى كان موجودًا، فقد كان يذوب ببطء بسبب الحوار الودى الذى تبادله معه "هاياكاوا".

وبعد تبادل عدة عبارات أخرى، سأل الرجل "هاياكاوا" سؤالين: "أنت يابانى، أليس كذلك؟ هل ترى أن أمام اليابانيين فرصة لتحقيق الانتصار؟" فأجاب "هاياكاوا" وعلى وجهه ابتسامة: "لست أعلم. ولكننى لا أعرف كيف يمكن لليابانيين بما يعانونه من نقص فى الفحم والحديد والنفط أن يتغلبوا على دولة صناعية كالولايات المتحدة".

وافق الرجل على تعليقات "هاياكاوا" ثم أظهر ارتياحًا حقيقيًا وهو يقول: "آمل ألا يكون أهلك فى اليابان عندما تندلع الحرب". فأجاب البروفيسيور: "إنهم هناك. أبى وأمى وأختان صغيرتان كلهم هناك". وفتح هذا حوارًا أكثر عمقًا حول الروابط العائلية، وسأله الرجل: "هل تعرف أخبارهم؟"، فأجابه "هاياكاوا": "وكيف لى ذلك؟".

وفيما بعد، كتب "هاياكاوا" أنه فى تلك اللحظة تلاشى أى تخوف كان يحمله الرجل إزاءه. فقد تعاطف الرجل وزوجته مع "هاياكاوا"، بل إنهما وجها له دعوة على العشاء فى منزلهما. كل ذلك جرى بسبب الحوارات الودية العبقرية التى استخدمها ذلك الأديب الذكى، إلى جانب مودته وانفتاحه على الآخرين. هذا هو السلوك الساحر.

حس الدعابة

من الجوانب الأخرى المهمة فى شخصية المفاوض الناجح قدرته على أن يتحلى بروح الدعابة، فالتفاوض عمل جاد للغاية، ومع ذلك، توجد فيه دومًا مساحة للمرح والضحك بين وقت وآخر. ويصدق هذا بالفعل فى البداية، عندما يحمل الموقف قدرًا معينًا من التوتر جراء عدم معرفة ما يمكن أن يحدث خلال اليوم. ويمكن للقليل من الدعابة فى الدقائق القليلة أن يزيل أية مخاوف قد تتواجد فى البداية.

ويتذكر "هانك" موقفًا حدث فى بداية ما كان متوقعا له أن يكون عملية تفاوض طويلة شاقة عصيبة، فبعد انتهاء فترة التعارف وجلوس الجميع، نظر كبير مفاوضى الطرف الآخر للجميع نظرة جادة متجهمة، وقال: "عندما تتطلعون إلىّ، قد ترون وجهًا جادًا متجهمًا، إلا أننى أحذركم أن أسفل هذا الوجه ممثل كوميدى يجاهد لكى يظهر"، وقد بددت هذه الدعابة التوتر، وبعدها غطت الابتسامة وجهه كاملًا. وطيلة العملية التفاوضية، أثبت هذا الرجل مدى ما يتمتع به من حس دعابى واستخدمه، بخاصة فى المراحل الصعبة من العملية التفاوضية.

الاحترام

الاحترام شىء لا نكتسبه من مجرد قراءة كتاب أو حضور ندوة وتطبيق كل ما توصى به. إنه شىء يجب أن يبذل الكل جهدًا فرديًا متواصلاً لاكتسابه يوما بعد يوم. ولكن عندما يصبح أحد الأشخاص متواضعًا ولكنه يتمتع بما يكفى من الحكمة لكى يكتسب احترام من حوله، فإنه يغير الجو المحيط به؛ فهو يبث الراحة والثقة فى المحيطين به عندما يظهر فى تعاملاته الراحة والثقة. وخلال التفاوض، كلما تعامل الناس مع بعضهم البعض باحترام، أصبحوا أقرب للوصول إلى تسوية "يخرج منها الكل رابحًا". أما عندما لا يتعاملون مع بعضهم البعض بالاحترام الكافى، ينشأ جو من الريبة أو العدائية أو الشك. وبالتأكيد، تمثل هذه المشاعر عقبات فى طريق تحقيق أهدافك من العملية التفاوضية.

لذلك، يمثل بناء علاقات عمل أساسها الاحترام مع المفاوضين على الجانب الآخر أمرًا شديد الأهمية. فعندما ينشأ احترام متبادل، يزداد إقبال المفاوضين على فحص أى خلافات قائمة مهما تكن طبيعتها، وتصبح مناقشة القضايا الحساسة

أكثر سهولة بكثير. وعلاوة على ذلك، تقل إمكانية أن تسير المفاوضات فى طريق يؤدى إلى استجابات دفاعية.

خلال السنوات الأولى من عمل "هانك" فى التفاوض، كان عضوًا فى فريق دخل فى مفاوضات سيطرت عليها العدائية الشديدة. إلا أن مفاوضًا أكبر منه سنًا وأكثر خبرة همس فى أذنه قائلًا: "لا تقلق. إنهم يتصارعون كالقط والفأر طيلة الوقت هكذا. ولكن بطريقة ما ينتهى بهم الأمر دومًا إلى تسوية ناجحة!". لقد عرف المفاوضون بعضهم البعض، ونشأ بينهم قدر كبير من الاحترام المتبادل. ولكن، أن تكون محترمًا يعنى لأغلبنا أن تسيطر على انفعالاتك. ولكن حتى المواقف التى تكن فيها قدرًا كبيرًا من الاحترام للمفاوضين المنخرطين فى العملية قد تمثل تحديًا؛ فإظهار ولو لمحة من عدم الصبر قد يعنى أنك فقدت احترامك لزملائك المفاوضين. ويكافح المفاوض الناجح لكى يكون هادئًا وثابتًا فى إظهاره الاحترام بحيث تظل العلاقات البناءة القائمة بالفعل على حالها.

عندما تريد الاعتراض على شىء قيل لك أو عنك، فافعل ذلك دون إظهار العداء أو الرغبة فى الانتقام. فإظهار الاحترام للآخرين باستمرار يمثل وسيلة أكيدة لنيل المزيد من احترام الذات. وعندما نذكر ذلك فى أى من ندواتنا، دائمًا ما يسأل أحد الحاضرين: "هل يعنى ذلك أنك لا يجب أن تعبر عن رأيك بصراحة أو تعترض على ما يقال؟" وتأتى الإجابة: "لا! يمكنك بالتأكيد أن تعترض". ومع ذلك، هناك طريقة للاعتراض مع الاستمرار فى إظهار الاحترام. فالفكرة أن تهاجم الموقف لا الشخص. عبر عن رأيك فى إطار الظروف التى تؤثر عليك: "لا أجد ذلك مشجعا على الإطلاق، فالموقف لا يتقدم، وإن تقدم فببطء شديد". وتجنب التعبير عن إحباطك بعبارات مثل: "أنتم تتعمدون تعقيد المسألة، ولا تظهرون أى قدر من التعاون!"، فالهجوم الشخصى يستدعى استجابات غاضبة ودفاعية لا تؤدى إلا إلى زيادة المشكلات.

ويمكن أن يكون الأسلوب الذى نعبر به للآخرين عن احترامنا - ليس فقط فى التفاوض ولكن فى العديد من المجالات الأخرى فى حياتنا - أن يكون بسيطًا ولدرجة أنه لا يُلاحظ. إلا أن الأمور البسيطة شديدة الأهمية. فعلى سبيل المثال، من الاحترام أن تصل إلى الاجتماعات فى موعدك؛ فهذا يوضح أن أفعالك تنسجم مع أقوالك وتفى بوعودك. وإذا ما أردت أن تعرف مدى أهمية الحفاظ على وعودك، فاسأل أى طفل صغير عن رأيه فى ذلك. هناك الكثير من الآباء الذين يخفقون فى إظهار الاحترام

لأطفالهم وذلك عندما لا يفون بالوعود البسيطة التى يعدون بها أطفالهم، فالأطفال لا ينسون الوعود مطلقًا، ولسوف يذكرونك دومًا بأهمية الحفاظ على كلمتك.

والكثير منا لا يعون أن الناس غالبًا ما يطلقون الأحكام بأن مصداقيتنا وجدارتنا بالثقة على أساس ما نقوله أو نفعله فى أى موقف. وعادة ما نميل إلى افتراض أن إنجازاتنا الشخصية وقصص نجاحنا تستند إلى ما هو أكثر من روابط الاحترام مع الآخرين. ولكن مشكلة المصداقية تحدث عندما تفعل شيئًا لا يتفق مع الإطار الذهنى الذى رسمه لك الآخرون فى أذهانهم. لذلك، ركز على الحفاظ على أن تتعامل بالاحترام المستمر طيلة الوقت.

الثقة بالنفس

بالنسبة لبعض المفاوضين، صار إظهار ما يوصف بـ "الشخصية الساحرة" طبيعة ثانية بالنسبة لهم، أو سلوكًا يمارسونه بشكل تلقائى، بينما يجد البعض الآخر ذلك أمرًا عسير الإنجاز. ويكمن الفارق الأساسى بين الاثنين فى مستوى الثقة الذى يتمتع به الفرد. فأولئك الذين يتمتعون بالثقة بالذات يشعرون بالارتياح مع أنفسهم. إنهم مطمئنون فى أنفسهم، وبالتالى يشعرون بالاسترخاء فى حضور الآخرين. ولا يرهق من يشعرون بالثقة أنفسهم بمحاولة التغطية على مشاعر عدم الاستقرار والخوف التى تعذبهم، أو تعويضها.

والاسترخاء يجعل من الأيسر التعامل مع العلاقات المتوترة بين الأشخاص ومع المشكلات. ومع ذلك، لا أحد يستطيع أن يجعلك واثقًا من نفسك؛ لأن الثقة بالنفس سمة يجب أن تطورها أنت بنفسك. وإليك عاملين يمكن أن يساعداك على نيل الثقة بالنفس خلال عملية التفاوض التى ستخوضها فى المرة القادمة.

أولاً، قم بواجباتك دومًا. وكبداية، من المهم للغاية أن تتعرف على *كل* المشكلات وبعدها تقوم بترتيبها وفق الأولوية من وجهك نظرك، علمًا بأنه فى المفاوضات، حتى إن كان الموضوع بسيطًا فإنه يستحق منك النظر. ومع ذلك، فمن خلال ترتيبك للقضايا - مثلًا على أنها رئيسية أو ثانوية أو غير مهمة - سوف تبدأ فى إدراك أى القضايا يجب أن تكافح من أجلها، وأى منها يمكنك أن تتخلى عنه. وسيتيح لك هذا الترتيب الذهنى أن تعمل بمستوى أعلى من الثقة بالذات. وسوف تتجنب أن تؤخذ على حين غرة لمناقشة موضوع لم تكن مستعدًا تمامًا لمناقشته، كما سوف يحد ذلك أيضا

من الأشياء التى يمكن أن "تحيد بالمفاوض عن الطريق" بحيث تصبح أقل مما لو كان غير مستعد. وعندما تعد نفسك مسبقًا، فحاول أن تحدد الأسئلة التى سيتم طرحها والكيفية التى ستصاغ بها. فسوف تشعر بذلك بأنك أكثر ثقة فى نفسك.

العامل الثانى، قم بتطوير نظرة شاملة جيدة للموقف والتوجهات العامة التى من المرجح أن تواجهها. وبمجرد أن تنجز المهمة الكبرى الممثلة فى دراسة القضايا، انتقل إلى الصورة الأكبر وحاول أن تتوقع النبرة التى ستسود فى المفاوضات القادمة. وعندما تنتهى من القيام بذلك بشكل جيد، فلن تشعر بالتوتر أو عدم الاطمئنان عندما تبدأ المفاوضات وتتم مناقشة كل قضية.

وهناك الكثير بالطبع غير هذين العاملين مما يمكن أن يسهم فى تطوير مستوى الثقة بالذات. ومن بين الأمور الأساسية فى ذلك شعورك بالفخر لما أنجزته فى مسيرتك المهنية كمفاوض. أى النجاح الذى حققته. والشىء المهم الواجب فهمه أن لا أحد يمكنه أن يمنحك تقدير الذات، فأنت فقط من يمكنه ذلك. ولا يحدث ذلك بين عشية وضحاها؛ بل إنه أحيانًا يستغرق عمرًا بأكمله. ولكن يمكن حتى للمبتدئ أن يبنى لنفسه توجهًا من الثقة بالذات خلال التفاوض بأن يقر لنفسه بأنه مساوٍ فى القيمة للشخص الذى يواجهه. لا أعلى منه ولا أقل. وبمجرد أن تكتسب هذا التوجه، ستصبح قادرًا على التعامل مع العدائية والدفاعية عندما تواجههما، بدلًا من الشعور بالخوف أو عدم الأمان عند التعرض للهجوم.

وعندما تتعرض لهجوم من الآخرين فى لحظات إحباطهم وتوترهم، يمكنك أن ترد بلباقة بأسلوب صبور تصالحى. ولا تنس ذلك الشخص الذى نعته أحدهم يومًا بأنه "غبى"، فرد بابتسامة على وجهه قائلًا: "الآن، وجدنا شيئًا مشتركًا بيننا، لنبحث عن شىء آخر مشترك". ويمثل ذلك نموذجًا كلاسيكيًا للشخص الواثق فى نفسه. فكلما أصبحت أقل ثقة فى نفسك، استسلمت بسرعة وتوقفت عن محاولة كسب المزيد من العملية التفاوضية. فالثقة بالنفس تمثل المشكلة الأساسية لأولئك الذين ينالون مكاسب قليلة دومًا من التسويات التفاوضية.

ولأن التفاوض عملية ثنائية، يصبح من السهل للغاية أن تفكر فى أن أية صعوبات فى العملية التفاوضية يتسبب فيها الطرف الآخر، كما يكون من السهل للغاية أيضًا أن تنسى أنك الطرف الثانى فى التفاوض، وبالتالى قد تشارك بقدر ما فى أى مشكلات تكون قد نشأت أثناء المفاوضات. إلا أن المفاوض الواثق فى ذاته يمكنه أن يحلل المواقف بشكل موضوعى ويحدد دوره وحجم مسئوليته عن كل من الإيجابيات

والسلبيات التى نشأت فى المفاوضات، فهو يدرك أنه كان مسئولًا عن الارتباك الذى حدث فى المفاوضات بنفس القدر الذى يتحمله الطرف الآخر. وهناك تعبير تم استخدامه منذ سنوات يناسب هذا الموقف فى الواقع: "لقد تعرفنا على العدو، وهو نحن!". فأحيانًا يكون المفاوضون هم أعداء أنفسهم، وعدم رغبتهم فى إدراك ذلك يؤثر سلبًا على تطورهم المهنى كمحترفين، أما الشخص الواثق فى نفسه، فلن يرفض أن يحدد أخطاءه وبالتالى سوف ينضج خلال هذه العملية.

ويعرف المفاوض الذى يثق فى ذاته استحالة الوصول إلى الكمال؛ فهو يدرك تمامًا أنه سيرتكب أخطاء. وهذا هو السبب فى أن القلم الرصاص به ممحاة. وإذا كنا قد تعلمنا شيئًا طيلة السنوات التى قضيناها فى التفاوض فيما يتعلق بالأخطاء، فسيكون ما تعلمناه أمرين: الأول، أن الكل يرتكب أخطاء بين فترة وأخرى. والثانى، إذا ما أبقى المرء عينيه مفتوحتين وأذنيه متيقظتين، فيمكنه أن يلتقط ما يكفى من المعلومات لكى يصحح الأخطاء التى ارتكبها فى وقت ما.

ضبط النفس

تسير هذه السمة جنبًا إلى جنب مع مهارة الاستماع الفعال، والتى ناقشناها فى جزء سابق من هذا الفصل. أعط الطرف الآخر الفرصة للتعبير عن مشاعره وخواطره وأفكاره. وعندما تلعب دور المستمع، تذكر أن تغلق فمك حتى إن كنت لا تتفق مع ما يقال. وبدلًا من مقاطعة من يتكلم، اكتب ملاحظة عن نقطة الخلاف وانتظر الوقت الملائم للرد. فنحن نؤمن بأن من الأخطاء الكبرى التى عادة ما ترتكب خلال المفاوضات عدم السماح للشخص بأن يتم كلامه وأن يعبر بشكل تام عما يحسه أو يؤمن به. كذلك نعلم أن الانتظار حتى يحين دورك فى الحديث أمر يتطلب الكثير من ضبط النفس، إلا أننا نعرف أيضًا أن الانتظار أمر يستحق أن نصبر لأجله.

ويؤمن أحد زملائنا، والذى لا يعد مفاوضًا معروفًا فحسب ولكنه مفاوض ممتاز أيضًا، بأنه عندما يفرغ "وقود" أحد الأشخاص ولا يجد أى كلام آخر ليضيفه، يكون الوقت مثاليًا لإلقاء أى سؤال بشأن ما قاله هذا الشخص. اطرح سؤالًا بدلًا من أن ترد بطريقة تعبر عن الاختلاف، وهذا الاقتراح يستند إلى قاعدة تفاوضية بسيطة: "لن تستطيع أن تعرف ما يرغب فيه الآخر أو يحتاج إليه أو يسعى إليه ما لم تدعه يتكلم!".

لذلك امنع نفسك من القفز إلى المجادلات. وبدلًا من ذلك، ألق أسئلة توضيحية للتأكد من أنك ترى الصورة كاملة.

لقد قمنا بتسجيل مئات المفاوضات على أشرطة فيديو خلال ندواتنا واكتشفنا شيئًا غاية فى الأهمية، وعندما تستمع جيدًا لما يقوله أحدهم، فستندهش من مقدار الانتباه الذى سيستمع إليك به. وجرب هذا الأسلوب فى عمليتك التفاوضية التالية. مارس ضبط النفس؛ وأمسك لسانك حتى ينتهى الطرف الآخر من حديثه. أعط لنفسك فرصة لتجميع أفكارك بأسلوب منطقى، لا انفعالى، *وبعدها* تكلم.

الصراحة والصدق

من العوامل التى تجعل الأمور بسيطة للغاية، ليس فقط فى حوارك مع أصدقائك، ولكن أيضًا فى المفاوضات شديدة الجدية، الصراحة. ويمكننا أن نعرف الصراحة بأنها التعبير عن المشاعر والخواطر بصدق، بدلًا من تجميلها، أو التقليل منها أو المبالغة فيها، وعندما يقول لك أحد الأشخاص: "قل لى فيم تفكر بالفعل"، فإنه ببساطة يستخدم الكلام الضمنى لكى يشير إلى أنك لا تتعامل معه بصراحة وصدق.

وقد يرجع السبب فى عزوف بعض الناس عن التحدث بصدق وصراحة عندما يعملون على توصيل رسالة ما، إلا أن ذلك قد يتسبب فى انزعاج لحظى فى بعض الأحيان. ومع ذلك، تأتى لحظات يكون فيها تحرى الصراحة والصدق ضرورة ملحة لإحداث تقدم. وفى مثل تلك الحالات، سيكون الأسلوب الذى سوف تتبعه لكى تتكلم بصراحة مع تجنب ظهور أى مشاعر سلبية هو بدء حديثك أيًا كان نوعيته بشىء من الكلام الضمنى، فمثلًا، أنت تدرك أن الرسالة التى توشك على نقلها سيكون لها تأثير سلبى على الشخص الذى سيسمعها. لذا، قم بتلطيف حدة الرسالة بالبدء بقول: "إن ما سأقوله سيثير ضيقك على الأرجح، ولكن لكى أكون صريحًا وصادقًا معك، يجب أن أقوله". بعدها اشرع فى قول ما تريد، وعندما تسبق أية رسالة حادة أو حساسة بعبارة "ملطفة"، يقل التأثير الشعورى لهذه الرسالة.

كذلك من المهم أن تتمتع بحس من اللباقة عند ممارسة الصراحة. ففى بعض الأحيان، يكون من الأكثر أدبًا أن تمسك لسانك عن أن ترد بصراحة. نحن لا نشجع عدم الصراحة هنا، ولكننا بكل بساطة نشجع على الاختيار الجيد للتوقيت والكلمات. فعندما تقحم تعليقًا لا معنى له ولن يؤدى إلا إلى مضايقة الآخر، فإنك بذلك "تتكلم فى غير دورك".

والآن، إلى كلمة أخيرة عن الصراحة والصدق، إن هذه الممارسات لا تتطلب منك أن "تخرج كل ما فى جعبتك". فلا يجب أن تكشف كل المعلومات التى تحوزها، كذلك لا يجب أن تعبر عن كل المشاعر التى تنتابك. فما تحول دونه الصراحة والصدق هو تحريف الحقائق والتضليل المتعمد للأشخاص الآخرين فيما يتعلق بنواياك وقراراتك وأفعالك.

الجدارة بالثقة

فى ندواتنا، حانت لحظات عبر فيها الحاضرون عن آرائهم ومشاعرهم بشأن نوعية الشخصية التى يفضلون التفاوض معها أكثر من غيرها، وفى ترتيب متقدم فى القائمة كان يأتى دائمًا الإنسان الجدير بالثقة. لنلق نظرة أكثر عمقًا على ذلك الأمر لكى نفهم بشكل أفضل ما المقصود تحديدًا بـ"شخص يمكنك الوثوق فيه".

فى المواقف التى يتخللها تفاعل بين الرئيس والمرءوس، عادة ما تعنى الثقة تفويض المسئوليات والصلاحيات لشخص ما مع الإيمان بأن هذا الشخص سينفذ هذه المهام بشكل يرضى الرئيس، وإلى حد ما، يصح ذلك فى التفاوض؛ فبنهاية العملية التفاوضية، يثق المفاوض فى أن الطرف الآخر سينفذ تماما ما تم الاتفاق على القيام به بمقتضى التسوية التى تم التوصل إليها. ومع ذلك، فخلال العملية التفاوضية، تتضمن الثقة ما هو أكثر من ذلك؛ إذ إن لها أبعادًا إنسانية أكبر من ذلك وأعمق. فهى تتضمن الإيمان بأن الشخص الآخر صادق فيما يقوله ويفعله. فعندما تلقى سؤالًا، يجب أن تكون واثقًا من أن الطرف الآخر مضمون فيما يعرفه وأنه سيعطيك إجابات سريعة ومباشرة دون تردد أو شك. بمعنى آخر، "تثق" فى أن الطرف الآخر لن يكذب أو يقوم بتشويه الحقيقة بأية وسيلة. ومن خلال الحدس، نعرف متى توجد الثقة ومتى لا توجد.

والثقة صعبة على الوصف لأنها ببساطة إيمان وشعور بالدرجة الأولى. لا شك فى أنك سمعت شخصًا يقول: "لا أثق بهم"، وعندما سألته عن السبب لم يعطك إجابة مرضية أو واضحة تدعم شعوره، مما جعلك تمضى فى طريقك وتوقع معهم اتفاقًا وفيما بعد، اضطررت لمواجهة تلك الملاحظات المثيرة للتوتر والممثلة فى: "ألم أقل لك؟" من ذلك الشخص الذى أنبأه حدسه بألا يثق بهم حين اتضح صدق حدسه.

ولكن بغض النظر عن مفهوم الثقة، فإننا نؤمن بأنها الصمغ الذى يربط أوصال العملية التفاوضية ببعضها البعض. إنها المادة التى تحتاج إليها كل علاقة فى حياتنا. وعندما تختفى الثقة، لا تدوم العلاقات طويلًا؛ وهو الأمر الذى يصدق بصفة خاصة على الزواج. وفى الكثير من المواقف، يكون من الصعب أن تبنى الثقة، ومن السهل للغاية أن تفقدها، ومن الصعب للغاية أن تستعيدها، لذلك، فإن إثبات جدارتك بالثقة بأن تكون مفاوضا صادقًا وواعيًا سيؤدى إلى تسهيل مهمتك كثيرًا.

الإصرار

من الجوانب بالغة الأهمية فى شخصية المفاوض الإصرار. فهناك الكثير من الأوقات التى يجب على المفاوض أن يواصل عمله فيها بثبات تحت ظروف غاية فى الصعوبة وفى بيئة غير ودية. والإصرار سيجعلك مفاوضًا أفضل.

وعندما تقرأ سيرة لفرد ناجح، ستجد دائمًا أن نجاحه لم يحدث بين يوم وليلة. ويمكننا أن نجد أحد هذه النماذج الكلاسيكية فى "راى كروك"، مؤسس سلسلة مطاعم ماكدونالدز. وله كلمات مؤثرة للغاية فيما يتعلق بالإصرار:

> لا يمكن لأى شىء فى العالم أن يحل محل الإصرار، لا يمكن للموهبة أن تحل محله، فلا شىء أكثر شيوعًا من الأشخاص غير الناجحين ولكن لديهم موهبة رائعة فى الوقت نفسه. كذلك لا يمكن للعبقرية أن تحل محله. فقد صارت العبقرية التى لا تلقى التقدير مضرب المثل. ولن يحل التعليم محله أيضًا. فالعالم ملىء بالمتعلمين المنبوذين، فقط الإصرار والتصميم هما الصنوان.

ويعنى الإصرار ما عبر عنه الرئيس الأمريكى الراحل "رونالد ريجان"بقوله: "الاستمرار فى الطريق"، ولكن من المهم للغاية أن ندرك أن الإصرار لا يعنى "تحجر الرأس" أو "عدم المرونة". ولا يتضمن أيضًا رفض تغيير الاتجاهات عند التفاوض. فالإصرار يعنى عدم غياب أهدافك أمام ناظريك، ولكنه أحيانًا قد يتضمن تغييرًا فى الاتجاه. والمفاوض الناجح منفتح على تغيير الاتجاه لكى يستمر فى المسير فى طريقه. وكما تعلمنا الحكمة الصينية القديمة: "إذا لم نغير اتجاهنا، فمن المرجح أن ينتهى بنا الأمر إلى حيث نتجه".

وخلال الندوات التى عقدناها، سمعنا الكثير من الحضور يوضحون أن أعظم أخطائهم التى ارتكبوها فى المفاوضات السابقة كانت نتيجة استسلامهم مبكرًا دون التمسك بحقهم فى استكمال المسيرة فى الوقت الذى كان ينبغى عليهم ذلك. وقد اعترف أغلبهم بأنهم لو كانوا قد طبقوا هذه الإستراتيجية، لكان من الممكن أن تصبح التسويات التى توصلوا لها أكثر فائدة. لقد ندموا على الاستسلام. لذلك، ذكر نفسك بأن الإصرار سيعود عليك بالنفع، فغالبًا ما يؤدى التمسك الصحى بالأهداف إلى نتائج أكثر إرضاءً ونفعًا.

الصبر

من بين الاكتشافات الأخرى التى توصلنا إليها أن الكثير ممن يكافحون ليصبحوا مفاوضين فعالين لا يفهمون أن النجاح يتطلب الصبر، وكما تقول المقولة القديمة: "لا يمكنك أن تعقد اتفاقًا ناجحًا إذا كنت فى عجلة!". تأمل المثال التالى البسيط والفعال فى نفس الوقت: طلبت فتاة صغيرة من أبويها أن يشتريا لها دراجة ذات عجلتين إلا أنهما قالا لها إنه لا يمكنهما شراء واحدة لها لأنها لا تزال صغيرة. وفى عيد ميلادها التالى، قال لها أبواها - واللذان كانا يقيسان طولها باستمرار: "طولك يزداد بشكل أسرع من الطحالب!". وانتظرت الفتاة عامين، وبعدها، عندما علق والداها بنفس التعليق، سألتهما فى حكمة: "هل أنمو بسرعة تناسب أن أقتنى دراجة بعجلتين؟". وإليك تعريفًا مدهشًا للصبر ينطبق تمامًا على هذا الموقف: "إن الصبر عبارة عن إحباط - ولكنه تحت السيطرة!".

سيأخذ رئيس الطهاة وقته فى إعداد وجبة مثالية دون أن يتعجل أثناء طهيها. وبالمثل، لن يندفع المفاوض الحكيم فى عملية التفاوض. فالأمر يتطلب وقتًا لكى تتغلب الأطراف المتفاوضة على القلق وتبدله بمشاعر التعاون والتفاهم. كذلك يتطلب الأمر وقتًا لإزالة الشك ووضع الثقة محله، فالطريق نحو الإقناع لا يتلاءم مع الحوارات السريعة. والسبب الرئيسى وراء الأهمية الشديدة للصبر أن المفاوضات ليست دائمًا لطيفة ومهذبة كما نريدها أن تكون.

الإبداع

بصفة عامة، يتسم المفاوضون الخبراء بأنهم ناضجون انفعاليًا ومحددون، ويدرسون كل شيء بدقة. ولكن إذا أردنا الحقيقة، فإنهم يبدون أيضًا مثل الأطفال، لاحظ أننا لم نقل إن المفاوضين الناجحين *طفوليون*؛ فهذا يغير المعنى تمامًا. لا، ولكن المعنى المقصود أنهم يتمتعون بإبداع الأطفال الذين يتعاملون مع المعلومات بانفعال وإثارة ويضعون الحلول دون أن يقيدوا أنفسهم بالأثقال والحدود التى يضعها الكبار حول أنفسهم.

تجيب أجهزة الحاسب ذات النظام الثنائى عن الأسئلة باستخدام لغة تعتمد على أرقام الصفر والواحد، إلا أن الطفل يتمتع بفهم أكثر حذقًا للأسئلة وبالتالى لديه طريقة أكثر ذكاء للإجابة عنها. فالطفل يسأل نفسه: "كيف يمكننى أن أتغلب على هذه العقبة؟ كيف يمكننى أن أعرف هذه المعلومة؟ ما الذى يرتبط بماذا؟" بعدها يأتى بإجابات لا ترتبط بالأطر أو القيود الثقافية التى يتم اكتسابها بالخبرة. فالخيال بالنسبة للأطفال، هبة! لذلك، يستطيع الأطفال أن يفكروا خارج القوالب المصطنعة.

كذلك، يستطيع المفاوضون الناجحون أن يفكروا خارج القوالب المصطنعة ويأتوا بحلول تتسم بالابتكار والذكاء. إنهم يجعلون التفاوض أمرًا مرحًا لأن لديهم طرقًا مثيرة للنظر إلى المواقف. وإذا ما أردت أن تنظر إلى نموذج رائع للتفكير الإبداعى على مائدة التفاوض، ارجع إلى الفصل الأول واقرأ قصة مؤسسة سان بيتر الدينية وستذكرك هذه القصة بأن التوصل إلى حلول جديدة يجعل التفاوض أكثر حيوية وإثارة ونجاحًا.

والآن، بعد أن انتهيت من قراءة هذا الفصل، احسب درجاتك، كم سمة من هذه السمات المرغوبة تتوافر فيك بشدة؟ أى منها تريد تعزيزها؟ آمل أن تجد فى نفسك الإلهام لكى تعمل على تلك الجوانب المتعددة فى الشخصية.

الخلاصة

يتطلب فن التفاوض من كل منا أن يصبح رسامًا، والرسامون يستخدمون الكثير من الألوان والأساليب المختلفة عندما يرسمون والبعض يفضل ألوانًا ووسائل معينة

للضرب بالفرشاة على اللوحة، ولذلك يستخدمونها كثيرا. وبالمثل، لكل مفاوض سمات شخصية ظل يبرزها ويركز عليها لعدة سنوات. سمات يعتمد عليها لكى يحقق النجاح فى التفاوض. ولكن ثمة تحذيرًا: احذر من استخدام نفس الألوان لفترة طويلة، بخاصة عند التفاوض مع نفس الأشخاص. تذكر أن أولئك الذين يعودون لاستخدام نفس الألوان يمكن التنبؤ بسلوكياتهم؛ وهذا هو السبب فى أهمية تطوير أكبر قدر ممكن من السمات الساحرة وإظهارها فى أوقات مناسبة ومتنوعة.

والآن، انتهينا من الخلفية الأساسية الضرورية لدراسة فن التفاوض. وبعد، فقد عرفنا وحددنا أساسيات التفاوض، وحللنا السلوك الإنسانى، وناقشنا ما يعنيه أن تكون مفاوضًا خبيرًا. لذلك حان الوقت للانتقال إلى الدخول الفعلى فى المفاوضات. والذى يبدأ بالتحضير المكثف، وهذا هو موضوع الفصل التالى.

٤

فترة التحضير

خطوات مبدئية وأساليب ممكنة

"ابدأ بهدف وانته باتفاق".

ـ كارل آلبرخت

إننا نؤمن بأن الجانب الوحيد الذى يمكن توقعه فى المفاوضات هو أنها كلها مختلفة. فبغض النظر عن عدد المرات التى تفاوضت فيها مع نفس الشخص أو الأشخاص، يمكنك أن تضمن أن شيئًا مختلفًا سيحدث فى كل مرة. لذا، فإن أفضل فكرة يمكنك تبنيها أثناء التحضير للمفاوضات ألا تعتقد أن العملية التفاوضية التى أنت بصددها ستكون نسخة مطابقة لسابقتها. ولكن على الرغم من الطبيعة الفريدة لكل عملية تفاوضية، توجد وسائل بناءة للتحضير لها.

من الأشخاص الذين سيحضرون؟ ما القضايا التى سيتم التفاوض حولها؟ ما الحاجة الرئيسية التى يجب تلبيتها؟ ما العروض المبدئية التى ستقدمها، وما القيود التى ستضعها على تلك العروض؟ ما الإستراتيجيات والتكتيكات التى سوف تستخدمها فى سعيك لتحقيق أهدافك؟ بعد ذلك، عليك أن تفكر فيما تعتقد أن الطرف الآخر سيقوله أو يفعله، ما الحاجات التى يسعى لتلبيتها؟ ما التكتيكات التى يمكن أن يستخدمها؟ يشبه الأمر تسلق سور الفناء الخلفى لمنزل جارك لرؤية ماذا هناك.

لنأخذ جولة فى المجالات المختلفة التى تدخل فى نطاق التحضير للمفاوضات. فمن فصل القضايا إلى اختيار أفضل المقاربات، يمثل التحضير جزءًا أساسيًا من

أجندة المفاوض الناجح. ولكن قبل حتى أن يبدأ المفاوض فى جرد القضايا المحورية والنتائج المتوقعة، من المهم أن يقوم بجرد لذاته.

اعرف نفسك

نحن نؤمن بشدة بمبدأ "اعرف نفسك" - أى التعرف بشكل جيد على الذات خلال عملية التحضير للمفاوضات. ويتضمن ذلك تقييم نقاط قوتك وضعفك بما يمكنك من اختيار التكتيكات التفاوضية التى تضعك فى أفضل موقع ممكن خلال عملية التفاوض، فعلى سبيل المثال، ينبغى أن تدرس حدودك الانفعالية والوسائل التى تميل لاستخدامها عند رد الفعل. فإذا ما كان من السهل استثارة غضبك، يمكن أن يجبرك الطرف الآخر على قبول تسوية لا تحبذها.

وفى بعض الأحيان، يجد المفاوض الذى تغلب الانفعالية على ردود أفعاله صعوبة فى تغيير اتجاهه؛ ويتحقق ذلك عندما يطفو على السطح ذلك الطفل الغاضب الكامن بداخله، مما يجعله يفقد تركيزه وقدرته على الإقناع وتحرى المنطق فى استجاباته. ولقد قابلنا مفاوضين خبراء عادة ما يمكنهم أن يدفعوا شخصًا يتسم باللطف والهدوء فى تعامله إلى فقدان أعصابه ورباطة جأشه. تخيل ما الذى يمكن أن يفعلوه بشخص متوتر سريع الغضب بطبعه! "إن فقدان الأعصاب" يؤدى بالمفاوض إلى أن يصبح أكثر هشاشة وأقل هيبة، فهل "تفقد أعصابك"؟

كيف تستطيع أن تعرف نفسك حق المعرفة؟ ابدأ بفحص دقيق لإحساسك لقيمك وفلسفتك ورؤيتك للحياة وبنيتك الذهنية والانفعالية، ولقد بدأ معك الفصل الثالث هذه الرحلة، وذلك عندما طلب منك أن تفكر بصدق فى مواهبك وسمات شخصيتك. والآن، قم بتوسيع المجال، وطبق الحكمة التى وردت على لسان "بولونيوس" إحدى شخصيات مسرحية هاملت لـ"ويليام شكسبير"، والذى نصح ابنه قائلًا له: "كى تكون نفسك كن صادقًا!".

لتكن لديك الشجاعة لكى تسأل نفسك أسئلة فلسفية قاسية، مثل: ما الذى تسعى للوصول إليه فى الحياة، بعيدا عن هذه العملية التفاوضية؟ ما الذى يحفزك لإنجاز هذه العملية التفاوضية تحديدًا؟ ما احتياجاتك الحقيقية بعيدًا عما ترغب من هذه المفاوضات؟ ما مدى استعدادك للمواصلة والاستمرار فى العملية التفاوضية؟ ما الحدود التى تضعها منظومتك الأخلاقية أو المنظومة الأخلاقية لعملك فيما يتعلق بالمفاوضات القادمة؟

كثيرًا ما سألنا الحاضرون فى الندوات عما إذا كان من الممكن بالفعل إجراء تحليل موضوعى للذات، وكانت إجابتنا تأتى مدوية: "نعم!"، إن عملية تحليلك لذاتك سوف تكون عملية انتقال من العام إلى الخاص، وهو ما لا يعد مهمة سهلة. وقد وصف الكاتب العلمى "لينكولن بارنيت" ذلك جيدًا عندما قال: "ستظل تحاول أن تسمو فوق نفسك وتنظر إلى ذاتك فى محاولة لفهمها"، إن الأمر أشبه بحلم تنظر فيه إلى نفسك وترى وتسمع كل ما يجرى.

وغالبًا ما نلجأ لاستخدام مجاز مفيد سمعناه خلال سعينا لتحليل أنفسنا. يتمثل هذا المجاز فى أن عملية تحليل الذات تشبه الجلوس فى مقعد فى صالون حلاقة تواجه فيه مرآة ثلاثية، ترى فيها مئات الصور لوجهك تمتد فى شريط لا نهائى. وقد يمثل كل وجه من تلك الوجوه صفة معينة فى حياتك تتطلب منك الدراسة. فإذا ما تمكنت من أن تسأل كل وجه السؤال المحورى المناسب، فيذوب فى الوجوه الأخرى التى سبقته وفى النهاية ستظهر شخصية واحدة متكاملة. وأثناء قيامك بعملية استكشاف الذات هذه، لا يجب أن تنسى مطلقًا أن تسوية أى صراع داخلى هى أصعب عملية تفاوض فأكثر المفاوضات صعوبة هى تلك التى تخوضها مع عقلك الواعى.

باختصار، قبل أن تدخل فى مفاوضات مهنية - أو حتى شخصية - أجر تقييما لمنظومتك القيمية وأهدافك الجوهرية. استكشف قدرتك على الاستجابة فى المواقف الضاغطة، وابدأ فى إعداد خطتك بحيث - إذا كان بإمكانك ذلك - لا توضع فى موقف ضعيف. حدد أين سترسم حدودك الأخلاقية، فمن المفيد أن تكون لديك حدود تعمل فى إطارها، وذلك فيما يتعلق بما تراه مسموحًا، والوقت الذى تراه مناسبًا لتبنى اتجاه أكثر إبداعية.

وأخيرًا، إذا ما كنت عضوًا فى فريق تفاوضى، فيجب أن تحلل موقعك فى الفريق إلى جانب شخصيات زملائك. إن تحليل الذات فيه ما يكفى من الصعوبة، إلا أن هذه الصعوبة تزداد عندما يكون هناك آخرون مشاركون فى العملية. فى بعض المفاوضات، يحضر بعض الأشخاص لأغراض معينة: الحسابات، ورقابة الجودة، والهندسة، وأبحاث السوق، وغيرها من الأغراض. ربما يكون دورك هو رئيس فريق التفاوض أو المتحدث باسم الفريق، وقد تكون عضوًا من المستوى الثانى، وبغض النظر عن مكانتك فى الفريق، اخط الخطوات المهمة المتمثلة فى تقييم الموقع المناسب لك فى الفريق وأفضل وسيلة يمكنك أن تحقق بها التوافق مع المحيطين بك.

وتستغرق عملية التحضير الخاصة بالتفاوض ضمن فريق وقتًا أطول كثيرًا مما لو كنت تتفاوض بمفردك، فبالإضافة إلى الموضوعات التى نوقشت فى الجزء السابق من هذا الفصل، سيكون عليك أيضًا أن تمضى الكثير من الوقت فى ممارسة إستراتيجية لعب الأدوار مع كل فرد فى فريقك؛ فلكل عضو فى الفريق مهمة (دور) محددة ليقوم بها فى العملية التفاوضية. وفترة الإعداد تمثل الوقت الذى تطبق فيه إستراتيجية لعب الأدوار لكى تجد أفضل آلية للعمل فى الفريق. لذا، لابد أن يقوم الفريق ذاته بعملية تحليل للذات. ففى النهاية، يمثل الفريق - على المستوى التقنى - وحدة واحدة تتكون من أجزاء عدة، تمامًا مثل الشخص وشخصيته.

تحديد القضايا

بمجرد أن تنتهى من عملية تحليل الذات (وربما بعد قيامك بتحليل الفريق)، يكون الوقت قد حان لكى تنطلق فى تحليل للمفاوضات التالية. ما القضايا التى ستطرح على المائدة؟ تنقسم كل القضايا التى ستتعامل معها فى أية مفاوضات إلى فئتين: المعلومة وغير المعلومة. حدد أيًا من القضايا يكون واضحًا أو معلومًا، وأيًا منها يكون محتملًا ومتوقعًا، أو مجهولًا.

والآن، لنقم بتقسيم أكثر تفصيلًا. أى قضية محددة ستقع فى واحد من تصنيفين: إما رئيسية أو ثانوية. فاحرص على تحديد تصنيفك للقضايا التى تواجهك. وستكون القضايا غير المعلومة مناطق رمادية، وهذه القضايا الرمادية هى تلك القضايا الضبابية التى قد تتواجد أو لا تتواجد على مدار العملية التفاوضية. وأحيانًا ما تستنفد تلك القضايا قدرًا كبيرًا من زمن المناقشة أثناء عملية التحضير، بسبب الخوف من أن تتحول هذه القضايا إلى قضايا فعلية فى مرحلة ما من مراحل العملية التفاوضية. وهذه هى المجالات التى تعتقد أنه سيكون من الغباء أن تفترض أنها غير مهمة ولا تتطلب تفكيرًا أو مناقشة ولا أى شىء من ذلك، فمناقشتها تتطلب الكثير من التفكير والدراسة.

ومن الأخطاء الفادحة التى غالبًا ما يتم ارتكابها خلال عملية التحضير عندما لا نحدد "قضايا جبل الجليد"، فهذه القضايا ليست خفية بل هى معلومة - إلا أنه يتم تصنيفها بالخطأ على أنها ثانوية. ولكن المشكلة أننا نضعها فى مستوى أقل مما تستحقه لأنها *تبدو* صغيرة، فنحن لا نرى فقط إلا طرف هذه القضايا، ذلك الجزء

الذى يطفو فوق سطح الماء. وكم من سفن غرقت ببساطة لأن الشخص المسئول عن القيادة قد رأى قمة جبل الجليد بوضوح، إلا أنه فشل فى إدراك حجمه وعمقه الحقيقيين.

لذلك، لكى تستعد جيدًا للتفاوض، يجب أن تقوم بشكل أساسى بإعداد قائمة بكل القضايا وتضعها فى التصنيفات الملائمة لها، إن مصطلح *قضايا* يشمل الحاجات والرغبات، والآليات الحالية المتبعة بين الأفراد والنواتج المتوقعة. وبمجرد أن تنتهى من تصنيف قضاياك، ستبدأ عملية بحثها.

دراسة التفاصيل

يتطلب فحص القضايا الكثير من البحث والدراسة، وبالتالى الكثير من الوقت ونتيجة لعمليات البحث هذه، يتراكم لديك كنز من المعلومات ويستقر فى ذهنك. ويحتاج هذا الكنز إلى التجميع والترتيب فى إطار مترابط وصورة محكمة. ولكن من المهم أن تضع لنفسك حدودا وتخصص مساحة زمنية معينة لبحثك. وفى أغلب الأحوال، سيساعدك وضع أطر زمنية لبحثك على تحقيق الاستفادة المثلى من وقتك.

أيضًا، ينبغى إجراء البحث بأكبر قدر ممكن من الموضوعية. ابذل قصارى جهدك لكى تتجنب ردود الأفعال الانفعالية والأحكام الشخصية، عندما تتكشف لك التفاصيل. ولسوف تنجز المزيد إذا ما جعلت تركيزك على المهمة ونحيت ذاتيتك جانبًا. وهناك مجالان للبحث يمكننا دراستهما:

التفاصيل الخاصة بالفرد

ينبغى أن تكون مستعدًا لدراسة أى نوع من المعلومات عن الأشخاص الذين سوف تتفاوض معهم. وقد كان الرئيس الأمريكى الأسبق "جون إف. كينيدى" يؤمن بهذه الطريقة. فعندما كان يحضر لاجتماعه مع رئيس الوزراء السوفيتى "خروتشوف" فى فيينا بالنمسا، درس كل الخطب العامة التى ألقاها رئيس الوزراء وكذلك الخطب التى ألقاها فى المكتب السياسى للحزب الشيوعى السوفيتى، وعلاوة على ذلك، درس "كينيدى" طعام "خروتشوف" المفضل على الإفطار، ومشروباته المفضلة، وكذلك موسيقاه المفضلة.

وأنت بالطبع لا تحتاج إلى اجراء ذلك التحليل العميق الذى قام به "كينيدى"، إلا أن فضوله مثير للإلهام، كما أن بحثه الدقيق عن المعلومات أتى بثماره فيما بعد. وكلنا يمكن أن يتعلم من هذا النموذج أثناء تحضيرنا للمفاوضات القادمة. والدرس المستفاد هو: "لا تترك شيئًا ولو تافهًا دون أن تفحصه"! وينبغى أن تخصص الكثير من الوقت والمجهود فى التحضير لفهم طبيعة وسلوك الشخص الذى سوف تتفاوض معه. وسوف تكتشف معلومات وحقائق مهمة عنه مثل الهوايات والاهتمامات الذهنية. وحينئذ قد يصبح بإمكانك إيجاد أرضية مشتركة يمكنك أن تعتمد عليها فى التعامل معه، أو طريقة لتسحر ذلك الشخص من خلال مخاطبة الأمور التى تعجبه.

ومن وسائل البحث الفعالة الأخرى أن تفحص أى سجلات لسوابق قانونية أو قضايا، أو أحكام مسجلة وما إلى ذلك. فخلال السنوات التى عمل فيها "جيرى" كمحام فى مدينة نيويورك، اكتشف أن هذه السجلات تمثل مصدرًا ثمينًا للمعلومات القيمة عن الأشخاص، الذين سوف تتفاوض معهم. ربما يمكنك أن تكتشف اتجاهًا ما فى سلوك هذا الشخص، أو نقطة ضعف، أو حتى قضية يجب أن تتجنبها؛ لأنها ستطلق فى نفسه ذكريات سيئة أو تتسبب فى تداعيات سلبية.

التفاصيل الخاصة بالتاريخ المهنى

من الضرورى أن تدرس التاريخ المهنى للطرف الآخر فى عملية التفاوض، ليس فقط فى تعاملاته السابقة معك ولكن مع غيرك أيضًا، ويجب أن تبحث فى المعاملات السابقة لهذا الطرف والأشخاص الذين واجههم فيها، إلى جانب الاتفاقات التى فشل هذا الطرف فى إتمامها، فمثل هذه المعلومات ستكون ذات قيمة كبيرة فى الأوقات الحساسة خلال عملية التفاوض.

الجانب المثير فى هذا التحرى أنه يمكن أن تعرف المزيد عن الطرف الآخر من البحث فى إخفاقاته أكثر من البحث فى نجاحاته. وإذا ما حللت بدقة أسباب فشله فى صفقة أو عملية تفاوضية بعينها، فسوف تعرف الكثير عن طريقة تفكير هذا الطرف الآخر - أى أساليبه فى العمل - وسيتيح لك ذلك أن تقوم برسم إطار عام نفسى له، وهو ما سيجعلك أكثر تبصرًا بما يحفز هذا الشخص، مما يقربك أكثر وأكثر من إنجاح العملية التفاوضية.

إلا أن هناك بعض المحاذير من الضرورى عرضها عن هذه النقطة. فلكى تضمن عدم تضليل المعلومات، لا تعتمد على مصدر واحد عند إجرائك البحث. وإليك مثالاً من القطاع العقارى. هناك بعض الوكالات التى يمكن أن تتصل بها لكى تساعدك على الوصول إلى تقييم دقيق إلى حد ما لما كانت عليه أسعار أحد العقارات سابقًا. وكلما تعاملت مع مصادر أكثر، كان تقديرك للقيمة الحقيقية للعقار أكثر دقة، وكذلك تقديرك للسعر الذى ينبغى أن تعرضه. كذلك فإن التقصى عن السعر السابق للعقار سيعطيك نبذة عن الشخص الذى سوف تتفاوض معه. على سبيل المثال، ستعرف المدة التى ظل يملك فيها العقار قبل أن يقرر عرضه للبيع، كذلك، سوف تتمكن من تحديد المكسب الذى سيحققه. بعد أن أصبحت تعرف الآن السعر الذى بيع به العقار سابقًا.

هل تبدو عملية البحث العميق هذه مملة؟ بالطبع! إلا أن المفاوضين اليوم لديهم شىء رائع: شبكة الإنترنت. فهى تمثل مصدرًا رهيبًا للمعلومات عن أى شىء تريد أن تكتشفه أو تعرف عنه أو تتصل به! كذلك يمكنك أن تستفيد من بنك البيانات الوطنى، والذى يحوى معلومات إحصائية. استخدم هذا البنك لكى تعطى مطالبك وموقفك مصداقية أعلى.

ولا تنس أن تغطى فى بحثك كل الجوانب بحثا عن أى مؤشرات مفيدة، هل بحثت فى التفاصيل المتاحة بشأن ميزانيات الطرف الآخر وخططه المالية؛ الدعاية التى ينالها؛ من المؤتمرات الصحفية؛ نوعية المواد التثقيفية التى قد يكون تداولها مع الآخرين؛ تاريخه فى الإعلانات وأسباب أية تغييرات تجرى فيها؛ والتقارير التى من المحتمل أن يكون قد رفعها إلى الوكالات الحكومية؟ هذه مجرد نماذج للمعلومات التى لن تتاح من خلال التقارير السنوية للشركات أو قطاع الأعمال، ولكن ستتاح من خلال الإنترنت أو الحوارات مع موظفى الشركة.

كان "فرانسيس بيكون" فيلسوفًا بريطانيًا، وكاتبًا، ومدعيًا عامًا، ورئيس مجلس اللوردات فى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. وقد كتب مقالاً بعنوان: Of Negotiating، كان كلامه فيه صائبا للغاية حيث قال:

> إذا كنت ستتعامل مع أحد الأشخاص، فيجب أن تعرف ما طبيعته وأسلوبه، وبالتالى يمكنك أن توجهه؛ أو أن تعرف أهدافه، ومن ثم تتمكن من إقناعه؛

أو أن تعرف نقاط ضعفه أو عيوبه، ومن ثم يمكنك ترويعه؛ أو أن تعرف الأشخاص الذين يمثل لهم مصلحة، مما يجعلك قادرًا على أن تحكمه. وعند التعامل مع الماكرين، يجب أن نضع غاياتهم فى اعتبارنا لكى نفسر كلامهم، ومن الجيد ألا تخبرهم إلا بالقليل، وألا تتحدث كثيرًا عن الأمور التى يتطلعون لمعرفتها. وفى كل المفاوضات الصعبة، لا يجب على المرء أن يتطلع إلى البذر والحصاد فى نفس الوقت، وإنما يجب أن تقوم بتجهيز عملك وبعد ذلك تجنى ثماره شيئا فشيئا.

باختصار، من الضرورى أن تقوم بتحديد السمات الشخصية لمن ستتفاوض معه لكى تقلل من قدر المفاجآت التى قد تواجهها خلال التفاوض. فكلما عرفت أكثر، زادت قدرتك على الأداء!

توضيح الظروف المسبقة

إذن، فقد انتهيت من تقييم نفسك، وتحديد القضايا الرئيسية، وقمت ببحث عميق. ماذا أمامك الآن؟ لقد حان الوقت أخيرًا لكى تبدأ فى التفكير فى الأسلوب المحدد الذى سوف تتبعه فى العملية التفاوضية القادمة. ولكى تفعل ذلك فقط، عليك أن تركز على الشروط التى سوف تشكل كل شىء على مائدة المفاوضات، وبمعنى آخر، ما الشروط المسبقة التى تميز العلاقة بين الطرفين، وبالتالى تعطى شكلاً لتكتيكات التفاوض؟

وفى ورش العمل، عندما نستخدم مصطلح *الظروف المسبقة للتفاوض* لأول مرة، نادرا ما لا نقابل بتعبيرات الدهشة والارتباك من الحاضرين. فالواقع أن وجوه الحاضرين، تعبر لنا بشكل غير لفظى عن أنهم سمعوا ذلك المصطلح من قبل وإن كانوا لا يدركون معناه. ببساطة، الشروط المسبقة هى التى تحفزنا أو تدفعنا للانخراط فى العملية التفاوضية التى سوف نبدؤها.

والظروف المسبقة هى الظروف التى تحكم موقع كل طرف بالنسبة للآخر، وغالبًا ما يكون هناك مثل هذا التركيز على النهاية المرغوبة من العملية التفاوضية من جانب طرفى التفاوض لدرجة تؤدى بالحاضرين إلى عدم رؤية الموقع الفعلى لكل منهم بالنسبة للآخر. وعندما تسمح للارتباك بأن يتدخل فى ذلك، فسوف تكتشف أنه من الصعب صياغة إستراتيجية سلسة لتحقيق أهدافك. وفى الفقرات التالية، سوف

نقدم لك مجموعة من الأمثلة للظروف المسبقة، بما يجعلك قادرًا على أن تفهم بشكل أفضل أهمية توضيح ظروفك المسبقة قبل أن تقطع شوطًا أبعد فى عملية التحضير. وقد تجد فى البداية أن بعض هذه الظروف المسبقة بديهى، لكن احذر من ألا تعيرها المزيد من الاهتمام لذلك السبب، وتذكر أننا نريد أن ندرس كل جانب من جوانب العملية التفاوضية بشكل تام.

الحاجة إلى المساعدة لحل المشكلات

من الظروف المسبقة المحتملة الحاجة إلى المساعدة فى حل أحد المواقف الذى يؤثر سلبًا عليك. ويمكن للطرف الآخر أن يساعدك على تحقيق هذا الهدف. وأهم شىء يجب أن تتذكره أنك أنت الطرف الذى يعانى من التأثير السلبى. لذا عليك أن تأخذ زمام المبادرة. وبالتالى، عليك أن تتفاوض مع الطرف الآخر بشكل ما كى يغير ما يؤثر عليك سلبًا سواء كان ذلك بالامتناع عن القيام بشىء أو القيام بشىء. بينما لا تزال الأجواء هادئة بينكما. وسيقع عبء الإقناع على عاتقك، ويجب أن تتذكر أن تشكر الطرف الآخر بشكل ملائم. وأفضل الوسائل أن تجد شيئًا يمكنك أن تقدمه للطرف الآخر بما يجعل العمل معك متعة حقيقية.

التعامل مع تهديد مشترك

من الظروف المسبقة الأخرى وجود تهديد مشترك تواجهه أنت والطرف الآخر من نفس المصدر. وهذا الموقف يختلف عن الموقف السابق فى أن كليكما فى حاجة إلى إيجاد حل للمشكلة: المشكلة التى تؤثر سلبًا على كلا الطرفين بنفس القدر. وقد اتفق كلاكما على أن أفضل وسيلة لمواجهة ذلك هى بذل جهد تعاونى من أجل تحقيق النجاح، إن تحفيز شريكك فى العملية التفاوضية أقل فى الأهمية هنا من الاتفاق على آليات التعاون بينكما. وبالتالى، ينبغى أن تكون استراتيجية ممثلة فى الاستفادة من اهتماماتكما المشتركة.

نيل نقطة تميز

بعد ذلك، لنتخيل أن الظرف المسبق عبارة عن فرصة محتملة لكسب شىء ما. فأنت تريد أن تعرف ما إذا كانت هناك فرصة يمكن أن تستفيد منها أم لا. ويتيح هذا النوع

من التفاوض للمفاوض قدرًا كبيرًا من المرونة لعدم وجود حاجة ملحة مرتبطة بهذه العملية أو أية قضايا حساسة. وليس من الغريب فى هذه الحالات أن تجد الطرفين يشتركان فى نفس الظروف المسبقة. ومع الأخذ فى الاعتبار حقيقة أنه لا شىء لديك لتخسره وربما يكون لديك ما تكسبه، فلن تكون هناك أية عداوات بينكما، وغالبًا ما يضيف ذلك شعورًا إيجابيًا للموقف ككل. والشىء الوحيد الذى يجب أن تحذر منه هو أن تخدع نفسك فيما يتعلق بالمكاسب الممكنة. فلا داعى هنا، إلى توسيع قاعدة الاحتمالات.

البحث عن العون

ومن الظروف المسبقة المعتادة للغاية الرغبة فى مساندة مؤثرة - أى أن تريد من الطرف الآخر أن يطوع نفسه لخدمة مصالحك عن رضا منه. فأنت تسعى إلى الحصول على ضمان أن الطرف الآخر سوف يستخدم نفوذه لصالحك عند التعامل مع أو الحديث إلى طرف ثالث. وهذا بالضبط ما يحدث بشكل يومى فى عالم السياسة بمدينة واشنطن. فهذا ما يشكل الآليات المستخدمة فى أنشطة جماعات الضغط.

بيع منتج أو خدمة

دعنا لا ننس الآن الظرف المسبق الممثل فى إيجاد فرصة مبيعات عندما تقوم ببيع أحد المنتجات أو الخدمات. وستكون خطوتك الأولى أن تقوم بغرس حاجة فى الطرف الآخر لمنتج هذه الخدمة يمكنك تزويده بها. بعبارات بسيطة، يمكن القول إن البيع هو عملية تحفيز الآخرين للشراء. لذلك، فى هذا الموقف، عليك فى البداية أن تكرس بعض الوقت لاستكشاف ظروف وتوجهات الطرف الآخر. وبعدها، يجب أن تقنع هذا الطرف الآخر بأن استخدامه منتجك أو خدمتك سيعود عليه بتطور على المستوى الشخصى.

وهناك المزيد لإضافته عن عملية البيع ككل. إلا أن الجانب الأهم فى عملية البيع هو أن تحافظ على مصداقيتك. وإذا ما استطعت أن تحدد رغبة أو حاجة شعرت بها لدى العميل إلا أنك لم تستطع أن تنهى الصفقة بنجاح، فهذا لأنك لم تهتم بالظرف المسبق الخاص بمصداقيتك. ومندوبو المبيعات يكتسبون قدرة على قراءة الآخرين ومعرفة متى يركزون على إحدى النقاط ومتى يبقون على صمتهم، أكثر من أى شخص آخر فى مجال

التفاوض ويجب عليهم دومًا أن يتصرفوا بما يجعل التركيز على التفاوض منصبًا على الكيفية التى يمكن من خلالها الاستجابة بأفضل شكل ممكن لاحتياجات الطرف الآخر.

شراء منتج أو خدمة

والآن، لنحول الدفة ونتخيل أن الظرف المسبق هو الشراء. فأنت تريد من شخص ما أن يقدم لك منتجا أو خدمة لكى تشبع واحدة من احتياجاتك. وأول شىء عليك أن تفعله فى هذا الموقف هو التعبير عن احتياجاتك ورغباتك بوضوح. وعندما تحقق ذلك، يجب أن تتأكد مما إذا كان الطرف الآخر قادرًا على إشباع هذه الاحتياجات والرغبات أم لا. والسبب فى أهمية التركيز على ذلك أنه، فى بعض الأحيان، لا يكون الطرف الآخر بالفعل قادرًا على تقديم ما تحتاج إليه بالضبط، ومع ذلك يستمر على حماسهم فى البيع لك. ابق ثابتًا على حاجاتك الأصلية، وقاوم الإغراءات لتعديل احتياجاتك وفقًا للمنتج المقدم إليك لمجرد أن تتمكن من إتمام الصفقة.

وعندما تتضمن الظروف المسبقة الشراء، يكون من الخطأ الكبير أن تسمح لفكرة أن طرفًا واحدًا فقط هو من يستطيع إرضاءك بالسيطرة عليك. فإذا ما نظرت بشكل أعمق، يمكنك أن تكتشف أن هناك مصادر أخرى للمنتجات. المنتجات التى تشبع حاجاتك بشكل أنسب. كن حكيما وتجنب السقوط فى ذلك الفخ الذهنى والذى لا تتمتع فيه إلا بقدر محدود للغاية من المميزات التفاوضية.

إعادة التفاوض على عقد

ومن بين الظروف المسبقة المألوفة الأخرى إعادة التفاوض على العقد، وهو ما يحدث عندما يكون العقد الأصلى أو الاتفاقية الأصلية على وشك الانتهاء. وهذا النوع من الظروف المسبقة غالبًا ما يأتى بالعمال والإدارة ليجلسوا معًا على مائدة التفاوض. وينطبق هذا أيضًا على المواقف التى سيتفاوض فيها التنفيذيون مع أعضاء مجلس الإدارة بشأن شروط التثبيت والتعيين المذكورة فى العقد، وستتنوع التكتيكات المناسبة بشدة فى هذه الظروف.

وإذا ما كان الطرفان يريدان بالفعل تجديد العقد، فينبغى أن يتسم التفاوض بالإحساس بوجود مصالح مشتركة، وهو ما سوف يؤدى إلى تضاؤل حجم الصراعات بشكل كبير. غير أنه فى بعض العمليات التفاوضية التى تجرى بين الإدارة والعمال،

ينخرط الطرفان بشدة فى تكتيكاتهما بما يؤثر بالسلب على المناخ الذى يتعاملان فيه معا لتحقيق مصالحهما المشتركة. فكل طرف ينخرط فى محاولة تحقيق الأهداف متوسطة المستوى وتصميم تكتيكات للفوز، فيما تتراجع المصالح المشتركة وتدخل فى غياهب النسيان. ويظهر ذلك بجلاء عندما يتبادل الطرفان الاتهامات، مما يباعد بينهما أكثر وأكثر عما كانا عليها عند بدء المفاوضات. وبين فترة وأخرى نقرأ عن بعض الشركات التى أوقفت نشاطها ببساطة لأن مفاوضاتها مع العمال وصلت إلى مستوى شديد من الحدة وأسفرت عن نتيجة خاسرة للجميع.

إنهاء علاقة عمل

من بين الظروف المسبقة شديدة الأهمية تلك التى نرغب فيها فى إنهاء علاقة عمل سواء طال أجلها أو قصر وربما يعتقد أغلبنا أن مثل هذا الأمر لا يستحق التفاوض فالشخص الذى يتلقى الخدمة صار يراها غير مرضية أو لم تعد ضرورية بالنسبة له. ونحن نؤمن بأنه فى بعض الأحوال يمكن فسخ العلاقة بسهولة وباحترام من خلال إرسال إخطار. ومع ذلك، فإن هذا الظرف المسبق يجعل التفاوض أمرًا ضروريًا فى الكثير من الأحوال. فإذا ما كنت بصدد فسخ شراكة عمل رسمية، فسوف تجد أن عليك الوصول إلى اتفاق بشأن ترتيب الأصول أو المسئولية عن الديون التى قد تتبقى.

وعندما يكون لديك الظرف المسبق الممثل فى إنهاء علاقة عمل، تميل المفاوضات إلى التركيز على طريقة الفسخ أكثر من التركيز على العملية ذاتها. وسيتركز الجدال على تحديد من أسهم بأكبر قدر فى إنجاح المشروع، وبالتالى يستحق "نصيب الأسد". وهذه مشكلة نادرًا ما تضطر معظم أنواع المفاوضات إلى مواجهتها، كما تصبح عملية فى منتهى القبح عندما تتصادم الرغبات والمصالح الشخصية.

وغالبًا ما تتسم عمليات فسخ التعاقدات بشىء من الضغينة لدى أحد الطرفين أو كليهما. ويمكن أن تصبح المفاوضات انتقامية وحادة للغاية، وهو ما يظهر بشكل خاص فى التسويات الخاصة بفسخ علاقات العمل أو الطلاق. وربما يتحقق لك قدر من الرضا عندما ترى الشخص الآخر الذى أصبح "العدو" يعانى. ولسوء الحظ، يخلف مثل هذا الأسلوب الوضيع، فى مثل هذه الظروف، وراءه ضحايا على الجانبين.

إنقاذ علاقة

وماذا عندما تكون العلاقة على وشك الانهيار، وتحاول وتريد أن تنقذها؟ فى مثل هذه الظروف الهشة فى العلاقات المتعثرة، يمكن لأى كلمات أو أفعال خاطئة أن تجعلك أكثر بعدًا عن أهدافك مما بدأت. وربما كان هذا واحدًا من أكثر المواقف التى يمكن للمفاوض أن يواجهها حساسية، فإن لم تدر العملية التفاوضية بأسلوب ذكى، ستزداد بشدة احتمالات الفشل فى تحقيق هذا الظرف المسبق. وهذا الموقف شديد الحساسية لأن عليك أن تتعامل مع هذه القضايا المحددة التى أسهمت فى تدهور فى العلاقة دون الانزلاق إلى فخ الأسلوب الدفاعى أو الدخول فى صراعات لكشف الحقائق.

وفى مثل هذه المواقف، نقترح أن تكون مستعدًا مسبقًا للاعتراف بمسئوليتك ومدى إسهامك فى الظرف الراهن، فعلى سبيل المثال، إذا كنت مديرًا متقلب المزاج يواجه خطر رحيل أحد الموظفين المهمين لديك، والذى يجد أن أسلوبك فى ممارسة سلطاتك صعب التحمل، يجب أن تتجنب الرد بأسلوب ملىء بالسلطوية فى تعاملك مع الموقف. أبدله بأسلوب يعبر عن التفاهم والرقة. وفوق كل ذلك، لا تجعل ذاتيتك تتحكم فى الموقف.

ولعل من بين الظروف المسبقة التى لابد أن نكون قد واجهناها جميعًا ولو مرة واحدة على الأقل فى حياتنا، هو ذلك الظرف الممثل فى "جهود الإنقاذ فى اللحظة الأخيرة". هذا موقف نرغب خلاله فى إنقاذ كل ما يمكننا إنقاذه مهما كان الثمن. ويصبح الأمر أكثر صعوبة عندما يكون للطرف الآخر اليد العليا فيما لا يكون لدينا إلا القليل من نقاط القوة إن كان لدينا منها شىء من الأساس. ولكى نتعامل مع هذا الموقف، نقترح عليك أن تفكر فى الظروف المسبقة للطرف الآخر - وبخاصة احتياجاته.

وفى النهاية، لا يمكنك أن تساوم من أجل نيل المساعدة إذا لم يكن هناك من يهتم بمشكلتك؛ فلن يمكنك البيع إذا لم يكن هناك من يرغب فى الشراء؛ ولا تستطيع أن تحافظ على وظيفتك إذا لم يكن هناك أحد يمكن إقناعه. ومع ذلك، فإن لكل شخص فى أى موقف احتياجات، وأكثر الاحتياجات انتشارًا "احتياجات الذات". ولقد اكتشفنا أن هناك فوائد للتعامل مع كل موقف مع الوضع فى اعتبارنا احتياجات إرضاء الذات لدى الطرف الآخر، بغض النظر عن طبيعة الظروف المسبقة التى قد تكون قائمة. لذلك، أعد نفسك للتفاوض من خلال وضع احتياجات الذات لدى

الطرف الآخر فى الاعتبار. فهناك أوقات سيكون القيام فيها لذلك أفضل من أوقات أخرى، ولكن فى أى وقت تبذل فيه هذا المجهود، ستؤدى الإستراتيجية إلى شىء من الأثر الإيجابى.

تطبيق نظرية الحاجة

بمجرد الانتهاء من الظرف المسبق التعريفى، ستكون خطوتك التالية هى التركيز على تطبيق أسلوب معين. ولقد قمنا بشىء فريد للغاية لكى نساعدك على القيام بذلك فخلال سنوات عمله كمفاوض محترف، أدرك "جيرى" أن نظرية "إبراهام ماسلو" بشأن الحاجات الأساسية، والتى ناقشناها فى الفصل الثانى، يمكن أن تطبق بشكل رائع على التفاوض. فقد قام "ماسلو" بتصميم نظريته فى الأساس لكى يساعد على تفسير جوانب من علم النفس الإنسانى، إلا أن "جيرى" رأى فيها نواة لشىء آخر أكثر عمقًا.

نشأة نظرية الحاجة

إذا ما تمت تلبية كل حاجات الأشخاص، فلن يكون عليهم أن يتفاوضوا، فالافتراض الأساسى الذى يقف وراء التفاوض أن الأشخاص المنخرطين فيه يريدون الحصول على شىء ما. وهذا صحيح حتى إن كانت هذه الحاجة مجرد الحفاظ على الوضع القائم. لذلك يتطلب التفاوض طرفين (أو أكثر) يسعيان لكسب شىء ما ولديهما الدافع لذلك ممثلًا فى حاجاتهم. وسواء كنا نناقش المفاوضات بين الزوجين، أو بين الآباء والأطفال، أو عملية بيع لأحد العقارات، أو عقد عمل، أو طلب اندماج بين شركتين، أو أى نوع آخر من المفاوضات، سيكون هناك حاجات يجب إشباعها فى كل حالة.

وتوضح لنا نظرية "ماسلو" أن الحاجات يمكن تصنيفها وترتيبها فى أولويات، وأنه ينبغى القيام بذلك وفقًا لطبيعة كل شخص، فإذا ما أدخلنا مصطلح التفاوض فى العبارة، فسنجد أن لكل طرف قائمة احتياجات خاصة به يمكن أن يتم ترتيبها من الأكثر إلحاحًا إلى الأقل أهمية. وينبغى تقييم حاجات كل طرف قبل وأثناء وبعد المفاوضات. فهذا من شأنه أن يركز انتباهنا، كما يتيح لنا وضع واستخدام طرق

بديلة من أجل إرضاء حاجاتنا. كذلك يرشدنا إلى كيفية الاستجابة لأية تكتيكات يمكن للطرف الآخر أن يستخدمها.

لذلك، أخذ "جيرى" نظرية "ماسلو" للحاجات الأساسية، وقام بصياغة نظرية "الحاجة" للتفاوض، وتعلمنا هذه النظرية كيفية ترتيب الحاجات الخاصة بالعملية التفاوضية فى ترتيب فعال وفق أهميتها فى حياة كلا الطرفين. وعندما نعى القوة والقدرة النسبية لكل حاجة، فسوف نصبح قادرين على أن نحدد الطريقة التى يمكن أن نستخدمها فى التعامل مع هذه الحاجة.

ونظرية الحاجة قابلة للتطبيق على كل مستويات التفاوض، وفى كل مستويات الإدارة، وفى كل المؤسسات، وتتضمن النظرية ٦ أساليب مختلفة للتفاوض:

١. التفاوض من أجل حاجات الآخرين.
٢. عدم تقديم المساعدة وجعل الطرف الآخر يتفاوض من أجل حاجاته.
٣. التفاوض من أجل حاجة الطرفين، بخاصة تلك الحاجات المشتركة.
٤. التفاوض ضد الحاجات الذاتية.
٥. التفاوض ضد حاجات الطرف الآخر.
٦. التفاوض ضد حاجات الطرفين.

وفى كل عملية تفاوض خضناها، قمنا بتطبيق واحد أو اثنين من تلك الأساليب المذكورة خلال جلسة التفاوض. وإحقاقًا للحق فقد كنا طيلة الوقت نرتكب خطأ عدم الوعى بما نمارسه فى اللحظة التى نمارسه فيها. إلا أن فن التفاوض يتضمن الوعى بالأساليب التى نستخدمها ويستخدمها الطرف الآخر، طيلة عملية التفاوض. وتمثل نظرية الحاجة خريطة رائعة تحدد مسارنا واتجاهنا. لنلق نظرة أكثر دقة على هذه الأساليب.

التفاوض من أجل حاجات الآخرين

يشير هذا الاتجاه إلى الأسلوب الذى يبذل فيه المفاوض جهدًا فى إقناع، أو طمأنة، أو تملق، أو دعم، أو مناصرة الطرف الآخر. لماذا ينبغى على المفاوض أن يقوم بذلك؟

حتى يستطيع أن يحرر الطرف الذى يتفاوض من أجله فريقه من بعض المخاوف المحددة سواء كانت تلك المخاوف تتعلق بالأمان المالى، أو الاستقرار الانفعالى، أو أى مجال آخر من مجالات الاهتمام. أى أن المقاربة الرئيسية تتمثل فى إشباع غرور الطرف الآخر على أمل أن يبدى هذا الطرف استجابة ودية لطيفة فيما يتعلق بأهدافك.

عدم تقديم المساعدة

فى هذا الأسلوب، يقوم المفاوض بتحدى أو إغراء أو إثارة أو تحفيز الطرف الآخر للسعى لإشباع احتياجاته الخاصة من خلال عدم تقديم الكثير فى البداية. فلا يبذل المفاوض الكثير من المجهود فى إيجاد أرضية مشتركة مع الطرف الآخر، كما لا يستخدم المفاوض استراتيجية "حك الظهر" وهو أسلوب بسيط ينطوى على مطلب مفاده: "أرنى ما لديك، ولسوف أرد عليك وفق ذلك. وحتى ذلك الحين، سأبقى ثابتًا على مبدئى وصامتًا".

التفاوض من أجل احتياجات الطرفين

قبل سنوات، اندلعت أعمال شغب عرقية خطيرة فى العديد من مدن الساحل الشرقى. وتوقع سكان مدينة نيوارك بولاية نيوجيرسى أن تندلع فى مدينتهم اضطرابات مماثلة، بالنظر إلى كثرة عدد ذوى البشرة السمراء فى هذه المدينة، إلى جانب انتشار الفقر وسوء حالة المساكن، بالإضافة إلى قدر كبير من الإحباط. ومع ذلك، لم تقع أى اضطرابات فى المدينة، وهو ما أدهش سكانها ودفعهم للتساؤل عن السبب فى ذلك.

السبب أن عمدة مدينة نيوارك كان يحرص على إجراء اتصالات وثيقة مستمرة مع زعماء ذوى البشرة السمراء طوال الوقت. كذلك كان يقوم بين فترة وأخرى بزيارة منطقة سنترال وارد، والتى كانت تمثل منطقة اضطرابات محتملة. ومن خلال مشاوراته مع الزعماء الدينيين والمدنيين، أصبح على علم كامل بالحالة العامة فى أوساط ذوى البشرة السمراء بالمدينة إلى جانب وعيه بأية مشكلات يعانون منها، كانت أعمال الشغب تندلع فى كل المدن المحيطة، وبالتالى لم تكن المدينة فى حاجة إلا إلى شرارة لكى تشتعل فيها أعمال الشغب أيضًا. لذلك، كانت هناك متابعة دقيقة للوضع.

لذلك، عندما قررت جماعة من خارج المدينة أن تنظم مسيرة فى أحد الأحياء التى تسكنها أغلبية من ذوى البشرة السمراء، أدرك العمدة أن عليه أن يفعل شيئًا ما لكى يحول دون حدوث أية اضطرابات. فأرسل برقيات إلى أكثر من تسعين من قادة ذوى البشرة السمراء، وخلال ساعات حضر أغلبهم إلى مكتب العمدة لمناقشة الإجراءات الواجب اتخاذها. وأسفرت النتائج عن تحول المسيرة من شغب محتمل إلى مسيرة سلمية تطالب بتسجيل أصوات الناخبين ذوى البشرة السمراء.

كانت الإجراءات التى اتخذها العمدة فعالة لأنه عمل لصالح الطرفين ـ الحفاظ على الأمن وروح الاستقرار الاجتماعى وحاجة الأفراد لأن يكون لهم وجود مسموع والانتماء إلى جماعة قوية. لو أن العمدة قد تحرك فى اتجاه مضاد لهذه الحاجات بقمع المظاهرة، لتحولت المظاهرة، دون شك، إلى تعبير عن الغضب، وعنف وشغب. وهذا النوع من أساليب التفاوض يتضمن التقدير والتشجيع والتعاون.

التفاوض ضد احتياجاتك

يعرف الأطفال صغار السن، بالحدس، كيف يكبتون حاجاتهم الأساسية لتحقيق الاستقرار الداخلى ـ فهم يحبسون أنفاسهم أثناء التناوض مع والديهم بشأن شراء لعبة جديدة أو أى شىء آخر يريدونه. بعض الآباء الحكماء ينتظرون حتى يتحول لون وجه أطفالهم إلى الأزرق من فرط الاختناق، وبعدها يرونهم وهم يأخذون نفسًا عميقًا لكى يبقوا على قيد الحياة، فيما يستجيب البعض الآخر لاحتياجات الأطفال ويشترون لهم اللعبة أو أى شىء يريدونه. وهذا التكتيك ليس فعالاً دائمًا، ولكنه يمثل نموذجًا للسعى ضد الاحتياجات الخاصة.

وفى التفاوض، يمكن لهذا الأسلوب أن يتضمن التنازل عن بعض المميزات، أو التضحية بحوافز، أو التراجع عن مطالب سابقة، أو الاستسلام لضغوط الآخرين، أو حتى التنازل عن رغبة ما، إلا أن المكسب يمكن أن يكون أكبر من الخسارة. وفى المجال السياسى، تمثل مواقف وقف إطلاق النار وإقرار السلام نماذج لهذا النوع من أساليب التفاوض.

التفاوض ضد حاجات الغير

عندما يعمل المفاوض ضد احتياجات الطرف الآخر، فهذا يعنى أنه يسلك طريقًا يمكن أن يخلق بيئة مشحونة وعدائية، ولكن هذا فى بعض الأحيان يكون ضروريًا فلا مجال للمديح، أو حتى لتقديم الدعم والتقدير فى هذا الأسلوب. فهو يتضمن خطوات عدائية حادة مثل الحظر، والاعتراض، ووضع العقبات، بل وحتى التهديد، إنه أسلوب يقول من يتبعه ضمنًا: "أنا ضدك".

فى بعض الأحيان، يمكن أن يصبح هذا الأسلوب قبيحًا بالفعل، خاصة عندما يشهد الخيانة والمضايقات والإساءات. وفى شكله الأسوأ، يتضمن التفاوض ضد حاجات الغير تخريبًا وإساءة حقيقية لاستخدام السلطة، وعلى الرغم من أننا نادرًا ما نقترح اتباع هذا الطريق فإن له مكانته بين مجموعة الإمكانيات الكبيرة المتاحة فى مجال إستراتيجيات التفاوض.

التفاوض ضد حاجات الطرفين

ذات مرة فى إحدى الندوات، سأل أحد الحاضرين: "كيف يمكن لتكتيك يعمل ضد صالح الطرفين أن ينجح؟"، وخلال إجابتنا عنه، قدمنا النموذج التالى. فى اليابان قبل سنوات عدة، أضرب محصلو التذاكر فى القطارات. إلا أنهم فعلوا شيئًا غير معتاد. لقد راحوا يعملون فى اليوم التالى وفق المواعيد المحددة، فعملوا يومًا كاملًا ولكن دون أن يتقاضوا أجرًا. واستمر الحال هكذا طيلة اليوم حتى اكتشفت شركة النقل فى نهاية اليوم شيئًا مدهشًا للغاية. فعلى الرغم من أن الموظفين قد قاموا بمهامهم، إلا أنهم لم يحصلوا أية أجرة من الراكب وبالتالى، لم تحقق الشركة دخلًا. لقد عمل الموظفون ضد حاجات الطرفين - حاجاتهم الممثلة فى الحصول على أجر نظير خدماتهم، وحاجة الشركة لجمع عائد من خلال الأجرة.

كذلك قدمنا نموذجا آخر وهو الخاص بإضراب صناع الأحذية فى إيطاليا. ففى اليوم الأول من الإضراب، بدلًا من أن يجلس العمال فى مقار عملهم دون عمل أو أن يمكثوا فى منازلهم، توجهوا إلى الورش وقاموا بأداء مهامهم فى تصنيع الأحذية. اندهشت الإدارة للغاية وشعرت بالصدمة من سلوكهم هذا، وقررت ألا تتخذ ضدهم أى إجراء أو تسألهم أى أسئلة. وفى نهاية اليوم، فحص المفتشون العمل لكى يتأكدوا

من أنه قد أنجز على أكمل وجه، وكان ذلك موعدهم مع المفاجأة الكبرى الثانية: لقد أنتج العمال الفردة اليسرى فقط من الأحذية. وبالتالى، أصبح لديهم عدد كبير من الأحذية لم يمكنهم بيعها. ولم يستغرق الأمر طويلاً من الإدارة لكى يدركوا أن من الأفضل أن يتفاوضوا للوصول إلى تسوية مع العمال، وهو الشىء الذى قاموا به فى اليوم التالى.

هذه نماذج واضحة للغاية للكيفية التى يمكن بها العمل ضد مصلحة الطرفين بما يؤدى إلى نتائج حقيقية، وفى الاتفاقات الدولية، يكون هذا الأسلوب هو المتبع عادة فى مفاوضات خفض مستوى التسلح. وهكذا الكثير للغاية من المواقف التى تتسم بهذه السمة "مختلفون ولكننا متساوون".

والآن، ها أنت قد عرفت كيف يمكن تطبيق نظرية الحاجة. يقوم المفاوض بتقييم الموقف واختيار أسلوب من بين الأساليب الموضحة فى هذا القسم، وعندما ناقشنا نظرية الاحتمالات مع إحدى الصديقات، سرعان ما ربطت بينها وبين عملية يقوم بها قائدو طائرات الرحلات التجارية، وقالت: "خلال الرحلة، يجب أن يكون الطيار الرئيسى واعيًا بكل ما يجرى، لكى يتمكن من القيام بأى التغييرات ضرورية فى كسر من الثانية. هذا ما يحدث تمامًا فى نظرية الحاجة".

إن تشبيهها العميق كان صحيحًا تمامًا، فحين لا يكون قائد الطائرة واعيًا تمامًا بكل ما يجرى خلال الرحلة، سيكون هناك دائمًا احتمال كبير أن يؤدى ذلك إلى عواقب وخيمة، فقد يؤدى ضعف الانتباه فى النهاية إلى خسائر فى الأرواح و/ أو الإضرار بالطائرة. ومثل الطيار، يجب أن يراقب المفاوض الكثير من الأشياء باستمرار - البعض منها يقال والبعض الآخر، يحدث ببساطة، ، وهو ما يقتضى الوعى الدائم طيلة الوقت والبقاء متيقظًا طيلة الوقت! ويعنى هذا تعديل التكتيكات بما يلائم احتياجات اللحظة، وكذلك ترتيب الأولويات بشكل فعال.

توليد الأفكار مع فريق

بالإضافة إلى الوسائل التقليدية فى التحضير، مثل القيام بواجباتك وفحص السجلات، هناك بعض الوسائل الأخرى التى يمكن أن تستخدمها، وتتضمن هذه الوسائل عقد الاجتماعات والعصف الذهنى والعلاج المسرحى. ولقد ثبتت فاعلية هذه الوسائل، التى يستخدمها علماء النفس والوكالات الإعلانية، فى توليد الأفكار

الإبداعية. وكما أكدنا سابقًا، تؤدى الإبداعية إلى زيادة احتمالات أن يكون التفاوض أكثر نجاحًا وإمتاعًا.

يمكن استخدام وسائل العصف الذهنى وعقد الاجتماعات والعلاج المسرحى عندما تحاول أن تتوقع ما سيطلبه الطرف الآخر، ويقوله، ويفعله، ويتفاوض بشأنه. ولقد ثبتت فاعلية استخدام آليات المجموعة فى الحصول على إجابات لهذه الأسئلة. فالتفاعل بين أفراد المجموعة فى حل المشكلات تقنية فعالة؛ فهى تؤدى عادة إلى توليد المزيد من الاقتراحات والتغذية الراجعة والاستجابات، والتى لا تعد فارقة فحسب، ولكنها إبداعية وأكثر ثراء مما لو طورها الشخص بمفرده. فقد ثبت أن حل المشكلات من خلال الحكم الجماعى أفضل من حل المشكلات بناء على الحكم الفردى. ويصدق هذا بشكل خاص على مجال الإعلان.

الاجتماعات

تتسم الطريقة المسماة بالاجتماعات بالسهولة الشديدة. ويتم استخدام هذه الطريقة، على سبيل المثال، عندما تريد إحدى المؤسسات صياغة شعار لأحد منتجاتها أو إحدى خدماتها الجديدة. والإجراء المعتاد أن يتم عقد اجتماع من أجل توليد الآراء والأفكار، ويأتى كل فرد من أفراد المجموعة للاجتماع مسلحًا بمجموعة من الأفكار الجيدة، ويتم عرض هذه الأفكار بطريقة منظمة ومقارنتها ببعضها البعض، وفى النهاية، يتم التوصل إلى اتفاق بالإجماع فيما يتعلق بأكثر الأفكار فاعلية.

العصف الذهنى

تشبه طريقة العصف الذهنى طريقة الاجتماعات، إلا أنها أقل تنظيمًا وتأتى من وحى اللحظة بشكل أكبر، ففى هذه الطريقة، يجتمع عدد من أعضاء الفريق معًا ويطرحون أية أفكار قد تخطر على بالهم، ويتم تسجيل كل شىء يقال، وذلك دون قيود على ما يفكر فيه الفرد أو يقوله؛ ويمكن أن يتجه التركيز فى جلسة العصف الذهنى فى أى اتجاه، وذلك لأن المشاركين يقولون أى شىء يخطر ببالهم. ويتسم المناخ الذى تجرى فيه جلسة العصف الذهنى بأنه مناخ شديد الحرية والإبداعية، لا يوجد فيه أى مجال لفكرة "المسموح وغير المسموح". وبعد أن ينتهى الاجتماع، يتم إعطاء التسجيلات

للمشرفين، الذين يقيمون الأفكار ويتخذون قرارًا نهائيًا بخصوص الوسيلة التى سوف يتم تبنيها.

وبعد الكثير من الأبحاث التى شملت الدراسة التحليلية لتقنية العصف الذهنى، ساد اعتقاد أن السبب وراء فاعلية هذه الطريقة هو أن الإبداعية العقلية تسرى فى أوساط المجموعة كالعدوى؛ حيث يبدو أن الأفكار تزداد جراء هذا التمرين الذهنى. كذلك كان من نتائج هذا البحث أن مناخ المجموعة غير الرسمى الخالى من القيود لم يؤد فقط إلى شعور الفرد بالأمان، ولكنه أيضًا قلل من القيود التى يضعونها على أنفسهم. وعلاوة على ذلك، تتسارع وتيرة التفكير الإبداعى الفردى ويتولد المزيد من الأفكار عندما يغيب الضغط الذى يحمله مناخ الاجتماعات الرسمى المنظم.

العلاج المسرحى

الطريقة الثالثة للتحضير ترتبط بالعلاج النفسى الجماعى، وهى الطريقة التى ترجع جذورها إلى رائد التحليل النفسى "سيجموند فرويد"، وأدخلت عليها الكثير من التعديلات منذ نشأتها. فقبل ما يزيد على الأربعين سنة، أدخل "جيه إل مورينو" على طريقة التحليل النفسى تطويرات بارزة فى تطبيقها، وذلك من خلال دفع الأفراد لـ"تمثيل الأدوار" بهدف حل المشكلات، وأطلق على هذه العملية *العلاج المسرحى*. ومنذ ذلك الحين، دأب المعالجون النفسيون على استخدام هذه الطريقة لدفع المرضى إلى التعبير عن مشاعرهم وتوجهاتهم وإحباطاتهم الخفية إلى جانب أكثر مشاعرهم عمقًا بطريقة لا تجعلهم يشعرون بأى قدر من الخجل أو الخوف من أن يصبحوا مثار سخرية الآخرين.

ويمكن استخدام العلاج المسرحى، والذى يتضمن لعب الأدوار، فى أكثر من حالة. ولنأخذ هذين المثالين المختلفين للغاية. كان لدى إحدى الطوائف الدينية الغربية القديمة تقليد يتم اتباعه قبل منح رتبة دينية معينة لأحد الأشخاص، ويتمثل هذا التقليد فى أن تقوم الجماعة بتعيين "شخص جدالى" يتم تكليفه بمهمة تقديم كل الحجج والأدلة التى توجب عدم منح هذا الشخص تلك الرتبة الدينية. وفى فرق كرة القدم فى المدارس الثانوية، يقوم المدرب خلال التمرينات التى تسبق اللقاءات، باختيار مجموعة من أعضاء الفريق للعب دور بعض أعضاء الفريق المنافس، ويحاول هؤلاء اللاعبون اكتشاف الثغرات فى خط لعب الفريق، وتشهد ملاعب كرة القدم

الكثير من اللقاءات التى كانت الفرق الفائزة بها قد فازت فى اللقاءات التجريبية التى أقيمت قبل اللقاء الرسمى بأسبوع.

وإذا ما اخترت أن تقوم بتطبيق طريقة العلاج المسرحى، فإننا ننصح بأن يقوم الأشخاص الذين يقع عليهم الاختيار بتمثيل دور الطرف الآخر الذى ستواجهه خلال عملية التفاوض، ولسوف تساعدك هذه الطريقة على توقع ما يجرى خلال المفاوضات الحقيقية وتقديمها بشكل أكثر حيوية من مجرد الحديث عما سيجرى فى المفاوضات المقبلة. ومن بين مميزات طريقة العلاج المسرحى أنها قد تكشف من بعض العناصر التى ربما تكون قد أغفلتها أو تجاهلتها، كذلك تسمح لك بأن تضع نفسك فى موقع الشخص الآخر وترى الأمور من وجهة نظره.

إلا أن أكثر المزايا فاعلية لهذه الطريقة أنها تقدم مناخًا للتحليل الذاتى لا تقدمه الاجتماعات، فدراسة دوافعك وأفكارك غالبًا ما تعطيك إشارات ترشدك للمدركات والأفعال المحتملة من قبل الطرف الآخر. كذلك تسمح لك هذه الطريقة بأن تسأل نفسك ماذا تريد تحديدًا من المفاوضات القادمة. وستساعدك مناقشة هذا السؤال بشكل تام ودقيق على توضيح أفكارك بشأن الحلول المقبولة للمشكلات والمواقف التى سوف تتعامل معها.

نأمل أن يكون هذا القسم قد قدم لك بعض الأفكار الجديدة التى من شأنها تعزيز ممارسات من عملية التحضير. ويمكن تطبيق هذه الطرق التى ناقشناها على اللعب الجماعى، وبالتالى تصبح هى الوسائل الأنسب لأولئك الذين يعملون فى الفرق التفاوضية. وحتى إذا ما كنت تعمل وحدك، فإنه يظل بإمكانك أن تستخدم بعضًا من جوانب هذه الطرق وتطبقها على فترة تحضيرك الفردية. واسمح لنا بأن نشرح لك كيف.

قد يمكنك أن تعقد اجتماعًا مع شخص تحترمه، إلا أنه ليس طرفًا فى العملية التفاوضية المقبلة، ويمكنك أن تتبادل الأفكار معه بشكل عارض عن المفاوضات وتحصل على رأيه فى بعض خططك، فقد تكتشف رأيا جديدًا موضوعيًا يمكنه أن يكون شديد الإفادة. أو امنح نفسك الوقت والمساحة والإبداعية لممارسة العصف الذهنى خلف الأبواب المغلقة. اكتب كل شىء يخطر بذهنك وانظر لما يمكن أن تتوصل إليه أن ترفع من على ذاتك كل القيود! وأخيرًا، يمكنك أن تقوم بلعب الأدوار بمفردك، وبذهنك فقط، وهو ما نشير إليه غالبًا بالخيال! ويتمتع البشر بقدرة لا تضاهى على

وضع أنفسهم فى مكان الآخرين. لذلك، ضع نفسك فى موقع الآخرين، وقم بتطبيق إستراتيجية لعب الأدوار فى ذهنك. كيف ستفكر باعتبارك الطرف الآخر؟ إلى أى مدى تتعرض لإغراءات لإصدار رد فعل؟ ما أكبر مخاوفك؟

التفكير فى إعلان المبادئ

من بين الأشياء التى ينبغى أن تدخرها لنهاية تحضيرك، والتى نادرًا ما يناقشها المفاوضون مسألة الاتفاق على المبادئ. فعندما يتم استخدام هذه التقنية بشكل مناسب فى العملية التفاوضية، يتكون لديك أساس يمكنك أن تبنى عليه قاعدة يمكنها أن تصمد فى وجه أعتى الصراعات والاضطرابات، التى قد تنشأ أثناء العملية التفاوضية. وإعلان المبادئ هو شىء يتفق الطرفان على أنه مهم للغاية وضرورى لعلاقتهما المشتركة، لا يستطيع أى من الطرفين مناقشته، كذلك من الضرورى أن يتم إقراره فى مرحلة مبكرة من المفاوضات، حتى يتسنى الرجوع إليه عندما تسوء الأمور. وقد أنقذ إعلان المبادئ عملياتنا التفاوضية من الانهيار فى الكثير من المرات، وينبغى أن يتم استخدام هذا الأسلوب بشكل متكرر.

فعلى سبيل المثال، ألقى الإضراب المخزى الذى أعلنه أعضاء اتحاد الكُتاب بين عامى ٢٠٠٧ و٢٠٠٨ بظلاله السيئة على عالم الترفيه. وعلى الرغم من كثرة عدد الكتب التى تم تأليفها حول فن التفاوض، إلا أن أيًا منها لم يشر إلى أصل كلمة *إضراب*. فأصل هذه الكلمة يرجع إلى العام ١٧٦٨ عندما قام البحارة البريطانيون بخفض أشرعة السفن وقت أن كانوا يرفضون العمل، وذلك كإشارة تأكيدية لرفضهم العمل، ويعود أصل كلمة "خفض الأشرعة" فى اللغة الإنجليزية إلى كلمة *Strike*، والتى من بين معانيها أيضًا كلمة إضراب.

فى حالة إضراب اتحاد الكتاب، توقف العمل فى الكثير من البرامج التليفزيونية والأفلام والعروض المسرحية لأسابيع. كان ينبغى أن يبدأ المفاوضون فى كلا الجانبين بالتوصل إلى إعلان مبادئ مبكر يقضى بعدم إعلان أى إضرابات عمالية تؤثر سلبًا على "كسب عيش" الطرفين. هناك أدلة سابقة على أنه فى حالة حرمان المشاهدين من أحد البرامج، يتمكن المشاهدون من إيجاد مصادر أخرى للترفيه. وعندما تمت تسوية الإضراب أخيرًا فى فبراير من العام ٢٠٠٨، اكتشف كلا الطرفين ما هالهما، وهو أن عائدات البرامج ستستمر على انخفاضها لأشهر قادمة. أما بالنسبة للبرامج

التليفزيونية، فقد استمر انخفاض نسبة المشاهدين لفترة طويلة، بخاصة فى البرامج الحوارية التى تذاع فى ساعات متأخرة من الليل، والتى يعتمد عليها المشاهدون كمصدر للتعليقات الكوميدية على أغلب الأحداث الجارية.

وقدم الكاتب الترفيهى الصحفى "تيم جولدمان" تحليلًا ممتازًا لتلك العملية التفاوضية التى انتهت بخسارة لجميع الأطراف. فقد بدأ عموده الصحفى قائلًا: "قد يتبين لاتحاد كتاب أمريكا قريبًا جدًا أنه حتى إذا ما كان أعضاؤه قد "فازوا"، فإنهم قد خسروا أيضًا"، ومضى "جولدمان" فى سرد النتائج الكارثية: (١) سيتأثر الموسمان الحالى والقادم سلبًا؛ (٢) قد يتسلم بعض الكتاب "خطاب فصل" من العمل جراء الإضراب؛ (٣) ستكون تكلفة إعادة الإنتاج للمستوى الذى كان عليه مرتفعة للغاية بالنظر إلى أنه قد فقد القوة الدافعة له، (٤) ينظر الجانبان الآن إلى الموسم القادم باعتباره فترة كئيبة، (٥) لن يتاح أمام المشاهدين إلا عدد قليل من البرامج فى هذا الموسم، وسيتم تأجيل عدد من المسلسلات لعام ٢٠٠٩: (٦) سيتم إلغاء بعض البرامج بينما سيتم تخفيض ميزانية البعض الآخر بشكل حاد: (٧) سيعرف الكتاب ما الذى يعنيه بالفعل "فاز بالمعركة ولكن خسر الحرب". وبعد انتهاء الإضراب، أشارت التقديرات إلى أن المسئولين عن صناعة الترفيه والكتاب قد تحملوا خسائر بلغت ٢,٤ مليار دولار.

وعندما تتم صياغة إعلان مبادئ والموافقة عليه فى مرحلة مبكرة من العملية التفاوضية، فإنه قد يلعب فيما بعد دور المنقذ للمفاوضات. وتتضح أهمية الاتفاق على المبادئ فى الأوقات التى يتجه فيها الطرفان أو أحدهما بشكل جاد إلى مغادرة مائدة المفاوضات. وكما هو الحال دائمًا فى كل ما يتعلق بالعملية التفاوضية، اختر كلماتك وطريقة صياغتك للجمل بعناية أثناء إعداد إعلان المبادئ، وعلاوة على ذلك، تحلَّ بالأخلاق بما يجعلك تتمسك بهذه الاتفاقيات، وإلا ستنهار مصداقيتك.

الخلاصة

لقد غطينا الكثير من الموضوعات فى الجزء الخاص بالتحضير للمفاوضات. قد تشعر، بعد قراءتك هذا الفصل، ببعض الارتباك بسبب مقدار الطاقة التى تتطلبها عملية الإعداد الكاملة. ولكن اعلم أن جزءًا كبيرًا من هذه الطاقة يتدفق بشكل طبيعى إليك. فربما تكون بالفعل تتبع شكلاً من أشكال تحليل الذات عندما تقوم بتحضير

نفسك ذهنيًا للتفاوض، وعادة ما لا تلاحظ مقدار ما تقوم به من عمليات فصل الموضوعات عن بعضها البعض، وتقييم الظروف المسبقة، واختيار أفضل الأساليب التفاوضية من بين الأسليب العديدة المتاحة أمامك. ولكن من خلال التفكير العميق فى خطوات التحضير وزيادة الوعى بما تقوم به بالفعل، سوف تتعرف أيضًا على المجالات التى يمكن أن يتحسن أداؤك فيها.

ومن الحكمة دومًا أن تتذكر أن بعض المفاوضات سوف تتضمن التزامات قصيرة المدى، بينما يتضمن البعض الآخر التزامات طويلة المدى. ومن بين الأخطاء الشائعة التى يرتكبها المفاوضون "قصر النظر"، وهو الأمر الذى يندمون عليه فيما بعد عندما يضطرون لمواجهة العواقب. ويؤدى التحضير الجيد للتقليل من نسبة قصر النظر، كما يؤدى إلى إستراتيجيات وتكتيكات رائعة، وهو ما سيكون موضوع الفصل القادم.

٥

تقنيات التفاوض الفعال

من اختيار الإستراتيجيات إلى تجنب فترات الجمود والافتراضات

"ليس المهم ما تفعل، ولكن المهم كيف تفعله!" .

بعد سنوات طويلة من الخبرة المشتركة فى التفاوض ومئات الندوات التى عقدناها حول العالم والتى حضرها آلاف المفاوضين، أصبحنا مقتنعين تماما بأن العبارة الواردة أعلاه تلخص أفكارنا بشأن الإستراتيجيات أو التكتيكات التى يمكنك أن تستخدمها خلال التفاوض، وكثيرًا ما يقول المدربون للاعبى كرة القدم فى فرق المدارس الثانوية، قبل اللقاءات التى تقام الجمعة ليلًا أو السبت عصرًا: "لا يهم مقدار المجهود الذى بذلناه فى إعداد خطة المباراة طيلة الأسبوع، ولكن المهم مدى كفاءتنا فى تنفيذ هذه الخطة!" وهذا المعنى ينطبق تمامًا على جميع العمليات التفاوضية التى سوف تقضى وقتًا فى تطوير التقنيات المناسبة لها، فأى نجاح سوف تحققه، يرتبط ارتباطًا مباشرًا بكيفية تعاملك مع الكثير من النقاط التى تضمنتها خطتك وأسلوب تنفيذك لها.

وبمجرد أن تضع قائمة أهدافك، يكون قد حان الوقت لاختيار التقنيات التى سوف تستخدمها. ويناقش هذا الفصل بعضًا من أكثر التقنيات فاعلية فى هذا المجال. كذلك فإنه يقدم مجموعة من الوسائل للتعامل مع فترات الجمود والعراقيل التى قد تواجهها إذا ما لم تؤد بك تلك التقنيات إلى تحقيق تقدم كبير. وفى النهاية، سيغطى هذا الفصل المخاطر الناجمة عن الافتراضات الخفية؛ لأن الافتراضات قد تكون السبب الرئيسى وراء عدم تحقيق التقنيات الفعالة المتعارف عليها لأى تقدم. ولكن

قبل أن ننقب فى أى من هذه الموضوعات، لنلق نظرة سريعة على قضية القوة، حتى تستطيع اختيار تقنياتك بشكل عقلانى وعملى.

تحليل بنية القوة

يعتمد اختيارك للإستراتيجيات دومًا على ديناميكيات القوة. وسوف تختار إستراتيجيتك وفقًا لحجم القوة الذى تحوزه، أو تعتقد أنك تحوزه، أثناء العملية التفاوضية. ولا شك أن الإستراتيجيات والتكتيكات تحقق نتائج أفضل عندما يكون ميزان القوة فى صالحك. فعندما يكون ميزان الحاجات فى حالة شديدة من الاختلال ويكون الطرف الآخر فى حاجة إليك أكثر مما أنت فى حاجة إليه، فإن ذلك يعنى أنك على أعتاب النجاح، ومع ذلك، يجب أن تتوخى الحذر بحيث لا تسىء استخدام قوتك. فإذا ما أسأت استخدام القوة، فلن ينسى لك الطرف الآخر ذلك ولسوف يسعى للانتقام فى المفاوضات المستقبلية التى يكون فيها ميزان القوة متكافئًا.

ومن المهم أيضًا أن تدرك أن الطرف الآخر قد لا يرى ديناميكيات القوة بنفس الطريقة التى تراها أنت بها. فعلى الرغم من مقدار القوة التى قد تعتقد أنك تتمتع بها، قد لا يرى الطرف الآخر أنك فى مركز قوة بأى حال من الأحوال. ولقد قابلنا الكثير من المفاوضين الذين لم يفهموا هذا المبدأ التفاوضى الرئيسى وكان يجب عليهم أن يتعلموه بأصعب الأساليب! وما هو أكثر من ذلك أننا يجب كمفاوضين، أن نعى أيضًا ما كتبه "ألفريد آدلر" فيما يتعلق بالكيفية التى يكافح بها البشر باستمرار للارتقاء بأنفسهم من المواقع الدنيا إلى المواقع العليا، إن ديناميكيات القوة أشياء هشة وانفعالية. ولكن، من أين تأتى القوة؟

من مصادر القوة التى يدركها الكل المعرفة والسلطة، والمفاوض الذى يعرف كيفية الاستفادة من هذه القوة إنما يتمتع بموقع القيادة. وفى مجتمعنا، هناك بعض المهن تحمل بين طياتها قدرًا معينًا من السلطة والقوة وهم: الأطباء والمحامون، والمهندسون، والعلماء، والمسئولون التنفيذيون رفيعو المكانة، ورجال الشرطة والمسئولون الحكوميون. وغالبًا ما يبدأ أصحاب هذه المهن العملية التفاوضية من موقع قوة استنادًا إلى خبرتهم و/أو صلاحياتهم. كم منكم دخل فى عملية تفاوضية مع أحد الضباط للتخلص من غرامة تجاوز السرعة القانونية أثناء قيادة السيارة؟

ومن بين مصادر القوة الأخرى المسمى الوظيفى أو موقع الشخص فى المؤسسة. فمثلا، أرسل أحد الرؤساء التنفيذيين لشركة تأمينية واحدًا من المصفين التأمينيين الشباب من أجل التفاوض للوصول إلى تسوية بشأن دعوى رفعتها إحدى العميلات المرموقات لدى الشركة للمطالبة بالتعويض عن خسائر فادحة سببها إحدى الحرائق. لم يكن المصفى الشاب قادرًا على الوصول لتسوية مع العميلة على الرغم من أن العرض كان شديد السخاء. وبعد أن أجرى الرئيس التنفيذى الاستشارات اللازمة، أجرى مكالمة هاتفية مع العميلة وسألها عن السبب وراء رفضها العرض، فقالت: "لم يكن العرض سيئًا على الإطلاق، لكن بدا لى أنه مراعاة للتعاملات الكثيرة التى تمت بيننا فى الماضى، كان حريًا بك أن ترسل أحد المسئولين الأعلى فى المستوى لكى يدير الأمر - نائبًا للرئيس على الأقل!".

وسواء أعجبنا ذلك أم لا، فإن للمسميات الوظيفية وزنًا، على الرغم من أن *السر* فى ذلك لا يزال لغزًا. فإذا ما كنت فى موقع قيادى إدارى، ينبغى عليك أن تضع هذا فى الاعتبار فى المرة القادمة التى ترسل فيها أحدًا ليمثلك فى أى مفاوضات مهمة للغاية. وإذا ما كان الأمر ضروريًا، فاحتفظ ببعض بطاقات التعريف المهنية وعليها الألقاب الوظيفية الأحدث والأكثر فاعلية، فقط لكى تبهر الآخرين.

وتمثل المعلومات مصدرًا ثالثًا للقوة. فعلى عكس المعرفة، يتضمن الحصول على المعلومات جمع البيانات من مصادر متعددة لغرض معين. ويتسم هذا بفاعلية خاصة عندما يصل التفاوض إلى نقطة يمكنك فيها أن تستخدم البيانات لأن الوقت المناسب قد حان، والكثيرون منا قد يتذكرون تلك اللحظات التى ارتجفوا فيها من الهلع عندما كان أحد الأشخاص يقول: "أنا متأكد من أنك تدرك..."، وبعدها يكشف عن معلومة لم نكن ندرى عنها شيئًا وأتتنا من حيث لا نحتسب. والفرد الذى يكون مسلحًا بالمعلومات يتمتع بالأفضلية فيما يتعلق بديناميكيات القوة.

وبالطبع يأتى فى النهاية الأمر المثير للإحباط، وهو أن المال قوة. ففى كثير من المفاوضات، لا يتعين على الطرف الذى يحظى بالوفرة المالية أن يكد من أجل تلبية مطالبه، وعلى الرغم من أن المال لا يمثل عنصرًا فى كل المفاوضات، كما أنه ليس من الضرورى أن يكون فى كل المفاوضات طرف يحظى بالتفوق، فإن الشجاعة المكتسبة من التمتع بالمال تمثل مصدرًا شائعًا وكافيًا للقوة يجعلها جديرة بالذكر هنا.

ويمكن بالتأكيد أن تتسم ديناميكيات القوة بالتعقيد الشديد. ولقد أوضحنا العديد من مصادر القوة فقط لكى ننبهك لأهمية التفكير فى قضايا القوة فى مفاوضاتك

القادمة. من الأكثر سطوة؟ على أى أساس تستند هذه السطوة؟ هل تتمتع بأية أفضلية عندما يتعلق الأمر بالمعلومات؟ هل ينبغى أن تبرز حجم المعرفة التى تتمتع بها وبالتالى تحوز القوة؟ تلك مجرد مجموعة محدودة من الأسئلة الكثيرة التى سوف تستفيد من إلقائها على نفسك عند اختيار تقنيات التفاوض. وبمجرد أن تقيم ديناميكيات القوة، سوف تصبح أكثر قدرة على اختيار التكتيكات الأنسب.

دراسة الإستراتيجيات والتكتيكات

حان الوقت الآن لدراسة مجموعة من التقنيات التفاوضية التى ثبتت فاعليتها بمرور الزمن، وهى التقنيات التى يمكن لأى منها، إذا ما تم اختيارها بحكمة، أن تعود عليك وعلى فريقك بالكثير من النفع. وتتسم تلك التقنيات التى سوف نناقشها بالتنوع الشديد، ونأمل فى أن تجد فى نفسك الدافعية لكى تجرب بعض الاستراتيجيات الجديدة؛ إذ إن المفاوضين الذين يقبلون على المخاطرات ويتعاملون مع المجهول يميلون لأن يكونوا أكثر إبداعية ونجاحًا.

التحمل

أحيانًا يتطلب التحمل، والذى يشار إليه بأنه "الانتظار فى موقف يدفع للتهور"، قدرًا كبيرًا من الصبر لكى يؤتى ثماره. والعمر خير معلم للإنسان، فمن النادر أن تجد مفاوضين شبابًا يستخدمون هذه الإستراتيجية لأنهم يتعجلون الوصول إلى اتفاق بأقصى قدر ممكن من السرعة. ومن شأن الظروف والعناصر الداخلة فى استخدام هذه الإستراتيجية أن تثير مشاعر الغضب والإحباط والأفعال الطائشة، إلا أن النتائج ستكون رائعة إذا ما تم استخدام هذه الإستراتيجية بالشكل الملائم.

فالشخص الذى يطبق إستراتيجية التحمل يمكنه أن يمسك لسانه على الرغم من إغراء فكرة الرد، فأحيانًا قد يعمل أحد الأطراف على استفزاز الطرف الآخر عمدًا لكى يخرج أعضاء الفريق عن تركيزهم أو يفقدهم توازنهم. على النقيض، قد يتحمس أحد الأطراف أحيانًا لتلبية ٩٠٪ من مطالب الطرف الآخر على أمل أن يوقعه تحت تأثير فكرة الوصول إلى حل ويدفعه إلى التسوية. والتحمل يعد رد فعل رائعًا فى كلتا الحالتين لأنه يتضمن الإمساك بصبر وسيطرة على الأعصاب عن اتخاذ أى رد فعل إلى أن يتمكن من التفكير بشكل أكبر فى الموقف.

وينبغى أن تضع فى اعتبارك طبيعة شخصيتك وأحكامك ومنظوماتك القيمية قبل استخدام إستراتيجية التحمل؛ لأنه من المثير للتحدى أن تحقق الإنجاز مع التحلى بقدر كبير من الجلد. كذلك يتطلب التحلى بالقدرة على التحمل السماح بمرور قدر معين من الوقت. لذلك، حتى أكثر المفاوضين خبرة واحترافية الذين استخدموا هذه الإستراتيجية بفاعلية فى الماضى قد يمتنعون أحيانا عن استخدامها لأنها تنطوى على حس من العجلة، وهو ما يعنى ضرورة ملاءمة الموقف لتطبيق هذه الإستراتيجية.

وتقوم مؤسسة كويكرز الدينية بتطبيق هذه الإستراتيجية بشكل فعال، وذلك خلال الاجتماعات التى تشهد انقسامًا فيما يتعلق بإقرار إحدى الاتفاقيات. ففى مثل هذه الأوقات، يقطعون الاجتماع ويبدءون فترة من الصمت قبل مواصلة التفاوض. وبعد ذلك، إذا ما استمر الموضوع دون تسوية وظل الانقسام قائمًا، يقوم رئيس المؤسسة بتأجيل النقاش فى الموضوع إلى اجتماع آخر. وكما قد تعتقد، يمكن أن تستمر هذه العملية لفترة أطول من المخطط له. ومع ذلك، يتمثل الإنجاز الحقيقى الناتج منها فى أنها تقر بالخلاف المباشر وعدم الاتفاق، والأمل فى التوصل إلى حل نهائى.

وكان الرئيس الأمريكى الأسبق "فرانكلين روزفلت" يستمتع برواية قصة عن استخدام الصينيين للتحمل والذى يستند إلى حضارة تبلغ ٤ آلاف عام. حيث تقول القصة إن عاملين راحا يتجادلان وسط حشد من الناس، فعبر أحد الأجانب عن دهشته من عدم تفجر عراك بين الاثنين، فأوضح له مرافقه الصينى الأمر قائلًا: "الرجل الذى سيبدأ الضرب سيكون قد اعترف بأنه لم تعد لديه أية أفكار أخرى!".

الصمت

الصمت إستراتيجية فعالة. ففى خلال ندواتنا، نطلب من الحاضرين إطلاعنا على الإستراتيجيات والتكتيكات التى يفضلونها. وبالنظر إلى كل الردود التى تلقيناها منهم، نجد أن الإجابة الأكثر تكرارًا هى الصمت. هناك شىء فى الصمت يعبر عن السيطرة على النفس والثقة والانضباط والهدوء. فإذا ما ظهر أنك تتحلى بتلك الخصائص، فسوف تعتبر مفاوضًا موهوبًا.

وذات مرة، قال أحد الحضور: "الإستراتيجية التى أثبتت فاعلية شديدة بالنسبة لنا طيلة سنوات أن نتكلم بأقل قدر ممكن ونجبر الطرف الآخر على الاقتناع والبيع لنا!". وبالفعل، يمثل الكلام بشكل أكثر من اللازم واحدًا من أكبر الأخطاء التى

غالبا ما يرتكبها المفاوضون. فأكثر المفاوضين نجاحًا ليسوا فقط متكلمين رائعين، ولكنهم أيضًا مستمعون رائعون، فهم يعرفون أنه لكى تقنع الآخرين وتتمكن فى النهاية من ترويج الأفكار والمفاهيم وما لديك، يجب أن يكون هناك توازن صحى بين الكلام والاستماع. فسواء كنا نكشف الكثير أو نشعل أعصاب الطرف الآخر من خلال الإفراط فى الكلام. يمكن أن تصبح الكلمات أحيانًا أخطر أعدائنا، لذلك يعرف المفاوضون الناجحون أن الصمت يقف على قدر مساوٍ من الأهمية مع الكلام.

ولكى تنجح إستراتيجية الصمت، يجب أن يعرف المفاوض متى يتوقف عن الكلام ومتى يبدأ فيه. فلا يجب عليه أن يدمر موقفه التفاوضى بالإفراط فى الحديث، ولكن يجب أيضًا ألا يدمره بالإفراط فى التحفظ. ويكتسب هذا أهمية خاصة فى المواقف التى يكون فيها المفاوض قد حقق هدفه بالفعل، ويعتقد أن بإمكانه الحصول "على بعض المكاسب الإضافية"، ففى مثل هذه الأحوال، ينبغى أن تضع فى الاعتبار الحكمة التى قالها "بنيامين دزرائيلى": "بعد معرفتك متى تقتنص إحدى المميزات، يصبح أهم شىء فى الحياة أن تعرف متى تمتنع عن اقتناص إحدى المميزات". ونادرًا ما يفقد المفاوضون الذين يدركون هذه الحقيقة المكاسب التى حققوها.

المفاجأة

تنطوى هذه الإستراتيجية على تغيير مفاجئ للمسار الذى كنت تسلكه بغض النظر عن طبيعة هذا المسار. وهو يتميز بكونه سريعًا وبالغًا ومثيرًا على المستوى الانفعالى أيضًا. ومع ذلك، فلا حاجة لأن يكون هذا التغيير صاخبًا عالى الطاقة، فالمفاجأة يمكن ببساطة أن تتمثل فى خفض نبرة صوتك والحديث بشكل أكثر بطئًا، مع تشديد أكثر على الكلمات والفكرة الأساسية أن تجعل أفعالك أقل قابلية للتنبؤ والتوقع، وهو ما لا يجعل الطرف الآخر واثقًا للغاية من صحة افتراضاته ومطالبه.

يتذكر "هانك" شخصًا كان يعمل لحسابه فى مجال الصناعات الجوية وكان من عادته أن يتكلم بصوت مرتفع وبسرعة. وكان هذا الشخص عندما يقوم بـ"تأنيب" أحد الأشخاص ويكون فى حالة شديدة للغاية من الغضب، يتكلم ببطء ويخفض من صوته بدلًا من أن يزداد ارتفاعًا كما هو متوقع. وكان هذا يؤدى إلى مفاجأة الطرف الآخر وإرباكه، فالطرف الآخر يكون قد استعد للقتال إلا أن هذا الشخص كان يأخذه على حين غرة ويضغط عليه بهدوء.

لذلك، عندما يضغط أحد الأشخاص على "المفاتيح الملتهبة" فى انفعالاتك، على أمل أن يفقدك زمام السيطرة على نفسك، لماذا لا تفاجئه؟ فعندما يحاول أن يثير غضبك، تصرف مثل خبير الجودو. لا تعارضه وإنما استمر معه مستغلًا طاقته لمصلحتك. فمن الممكن أن تجرد حتى أكثر الأشخاص عدائية فى أى مفاوضات من أسلحته بابتسامة خافتة على وجهك وخفض صوتك.

الأمر الواقع

فى بعض المواقف، تتسم هذه التقنية بالخطورة لأنها تجبرك على أن تتصرف وبعدها تنتظر وترى كيف يستجيب الطرف الآخر. بمعنى آخر، تتضمن إستراتيجية الأمر الواقع تقديم شىء ما أو الامتناع عن تقديمه - بغض النظر عن طبيعة الموقف - على أمل أن يستجيب الطرف الآخر بشكل لطيف إزاء تصرفك. وسيكون من الحكمة أن تقدر أولًا العواقب المحتملة إذا ما فشلت هذه الإستراتيجية. ويمكن أن يطلق على هذه التقنية أيضًا "انتهاز الفرصة".

ومن بين النماذج المثيرة للاستخدام غير *الناجح* لهذه الإستراتيجية العدوان الثلاثى خلال أزمة السويس. فقد عملت الدول المغيرة دون تشاور مسبق مع الولايات المتحدة على أمل أن يضعوا العالم أمام "أمر واقع" أو حقيقة واقعة. ولكن كان من دواعى أسى تلك الدول أن الولايات المتحدة قد تدخلت وأجبرتهم على التوقف عن الهجوم ثم الانسحاب. ويوضح هذا المثال أن الأمر الواقع إستراتيجية تنطوى على مخاطر، وإذا لم يكن المناخ مناسبًا، يمكنها أن تؤدى إلى الكثير من الحرج. لذلك، استخدم هذه التقنية بحذر وحكمة.

التراجع الهادئ

ربما يعد التراجع الهادئ من الإستراتيجيات التى نتعلمها فى مرحلة مبكرة من حياتنا، وذلك عندما كان الوالدان يضبطاننا متلبسين بالقيام بشىء ليس لنا أن نفعله، فكنا نقول: "من؟ أنا؟"، على أمل أن تجعلهما نبرة البراءة فى صوتنا يعيدان التفكير فى اتهاماتهما بشكل ما، أو أن تضعهما فى موقع يجعلهما مضطرين لتقديم شرح أعمق للأمور. معظم الناس لا يستطيعون أبدًا التخلص من عادة إنكار الشىء تحت وطأة

التوتر الذى تفرضه اللحظة مهما نضجوا. فبعض البالغين يظلون يستخدمون نفس رد الفعل عندما يتم ضبطهم وهم فى حالة تلبس. ويمكن استخدام هذه المقاربة فى التفاوض من أجل المماطلة.

فاستخدام التراجع الهادئ يجبر الطرف الآخر على أن يعطيك المزيد من المعلومات. ويمكنك أن تستخدم عبارة مثل: "هل يمكنك أن تشرح بالضبط شعورك إزاء دافعنا هنا؟" وأثناء عملية الرد على سؤالك يتاح لك الوقت للتخطيط لخطوتك المقبلة. وتحقق هذه الإستراتيجية فى بعض المفاوضات نجاحًا باهرًا، وخاصة عندما يحاول أحدهم أن يلقى باللوم عليك فى أمر ما، أما الاعتراف الفورى بالذنب، فيحرمك من هذه الميزة التفاوضية.

التراجع الواضح

عندما يتم استخدام هذه الإستراتيجية، يتواجد خليط من التحمل وضبط الذات والخداع، فهذه الإستراتيجية محاولة لإقناع الطرف الآخر بأنك انسحبت من المفاوضات بينما أنت لم تنسحب فى الواقع. والهدف من هذه الإستراتيجية أن يسارع الطرف الآخر لحثك على الاستمرار فى المفاوضات. .

وقد استخدم "جيرى" هذه المقاربة ذات مرة فى نزاع قضائى مع لجنة الإيجارات فى مدينة نيويورك. فقد قررت اللجنة أن يتم عقد جلسة استماع، إلا أن جلسة الاستماع هذه كانت ستضر بموكل "جيرى"، وهو من الملاك العقاريين، وكانت اللجنة تتفق فى الرأى مع "جيرى" فى أن هذه الجلسة ستضعف موقف موكله. ولما تم إحالة القضية إلى المحكمة العليا فى الولاية، أوصت المحكمة لجنة الإيجارات بضرورة تأجيل الجلسة.

ولكن على الرغم من طلب المحكمة، فقد قامت لجنة الإيجارات بعقد جلسة الاستماع، وحضر "جيرى"، ولكن قبل أن تبدأ الجلسة، طلب "جيرى" من كاتب الاختزال أن يكتب بيانًا فى مضبطة الجلسة حذر فيه "جيرى" الجميع من أن الجلسة قد عقدت ضد رغبات المحكمة العليا فى الولاية. وبالإضافة إلى ذلك، قدم إليهم نصيحة قائلًا إنه سيقوم بإبلاغ المحكمة العليا بشأن جلسة الاستماع. وبعد ذلك، وبمجرد أن ألقى بنصيحته، غادر قاعة المحكمة وقد وضع "غطاءً" على إستراتيجية انسحابه الواضح.

ما لم يدركه مسئول الاستماع فى لجنة الإيجارات أن زميلاً لـ "جيرى" قد بقى فى قاعة جلسة الاستماع؛ حيث جلس مع مجموعة من الشهود الذين كان قد طلب استدعاءهم. فقبل جلسة الاستماع، قرر "جيرى" وزميله أن يتولى هذا الزميل مسئولية متابعة الأمر الذى قررت لجنة الإيجارات أن تذهب به إلى جلسة الاستماع. وقد أتت الإستراتيجية أكلها بالنظر إلى أن المسئول عن جلسة الاستماع لم يدر كيف يتصرف. وبعد برهة من التفكير، اتصل بلجنة الإيجارات للتشاور، فطلب منه مسئولو اللجنة أن يؤجل الجلسة. وكنتيجة لذلك، اقتنعت لجنة الإيجارات فيما بعد أن الملاك العقاريين جزء من المجتمع، وبالتالى لا يمكن أن يتم التضحية بأحد دون الإضرار بالآخرين.

عكس الاتجاه

"يمكنك أن تتقدم من خلال الرجوع للخلف". إن ما تفعله عند تطبيقك هذه الإستراتيجية أنك تسير فى الاتجاه المعاكس لما قد يُنظر إليه على أنه الاتجاه أو الهدف الشائع، لنتناول مثالاً ينطلق من أسس مادية. ذات مرة، قال "بيرنارد باروش" إن أولئك الذين يحققون المكاسب فى سوق الأوراق المالية هم أولئك الذين يكونون أول من يبدأ التعامل وأول من ينهونه. وكان يعنى بذلك أن المستثمرين الناجحين عادة يشترون عندما يشعر الجميع بالتشاؤم، ويبيعون عندما يكون المناخ السائد هو التفاؤل. يبدو الأمر سيرًا فى عكس الاتجاه، أليس كذلك؟ إلا أنه يؤتى ثماره.

قد تبدو إستراتيجية عكس الاتجاه سهلة التنفيذ إلا أنها فى الواقع شديدة الصعوبة. فيجب أن يكون التوقيت مثالياً. وبشكل تقنى، يجب أن يتم تغيير ديناميكيات القوة لكى تصبح هذه الإستراتيجية فعالة. ويعرف المفاوضون الماهرون التوقيت المناسب لتنفيذ هذه الإستراتيجية والتوقيت غير المناسب لذلك. وما لم تكن هذه المقاربة شديدة الصعوبة، لأمكننا جميعًا استغلالها على الفور فى تحقيق أهدافنا، سواء كانت تتعلق بالثروة، أو المكانة الاجتماعية، أو ما شابه.

والمثير فى الأمر أن أساليب التواصل الحديثة تسببت فى قلب العديد من أدوار التفاوض التقليدية؛ لذلك، أحيانًا ما يتم تطبيق تقنية عكس الاتجاه بشكل آلى، فمثلاً، حظى "جيرى" ذات مرة بفرصة مصاحبة أحد تجار حبوب القهوة فى رحلة إلى غابات الأمازون. وخلال الرحلة، سأل "جيرى" الرجل عما إذا ما كان يتبع أسلوبًا خاصًا فى

التفاوض عند شراء حبوب القهوة من هذا الجزء من العالم. ضحك الرجل مما قاله "جيرى" ثم أجابه قائلاً: "لدى القبائل التى تعيش فى أقصى المناطق النائية من الأمازون وتعمل فى جمع حبوب القهوة أجهزة مذياع قصيرة المدى، ويعرفون أحدث الأسعار التى تعلنها بورصة نيويورك لحبوب القهوة. فيضيفون على هذا السعر نسبة تكاليف النقل، وبعدها يضعون تكلفة بسيطة للتسليم. ويخبرون المشترى بالسعر الذى يجب أن يدفعه". قد يعتقد البعض أن القبائل ستكون معنية بالتوصل إلى حل وسط لكى يبيعوا حبوب القهوة، إلا أنهم عرفوا كيف يبقون على القمة عندما تعلق الأمر بديناميكيات القوة. لقد مارسوا سياسة السير فى عكس اتجاه القوة.

وغالبًا ما تتضمن عملية عكس الاتجاه تغيير خطة العمل التى اتبعتها فى عمليات سابقة. وفى بعض الأحيان، تحقق هذه الإستراتيجية نتائج مبهرة، كما حدث مع حزب العمال الأمريكى عقب الحرب العالمية الثانية. فقد قاموا بتقديم مرشح فى الانتخابات التمهيدية فى إحدى المناطق، وكان هناك احتمال قوى أن يطيح المرشح بالسيناتور الحالى والذى رفض قبول دعم حزب العمال. فقرر السيناتور وفريقه أن يقوموا باتباع إستراتيجية عكس الاتجاه، وذلك بالتهديد بتوجيه ضربة لحزب العمال من خلال إدخال مرشح لهم فى الانتخابات التمهيدية. ولإضفاء طابع الواقعية على التهديد، أرسلوا فرقًا من العمال وفى خلال يومين كانوا قد جمعوا ما يكفى من التوقيعات من المقيمين فى المقاطعة لتحدى المرشح الذى يرعاه حزب العمال، وعند ذلك، رفع حزب العمال "الراية البيضاء" وقرر حزب العمال ألا يتحدى السيناتور. لقد سارت الإستراتيجية كما كان مخططًا لها.

التقصى/الاختبار

ربما كان من أشهر التكتيكات هو ذلك الذى يحاول فيه الفرد أن يحصل على المزيد من المعلومات. ويعتمد التكتيك الخاص بالفحص/الاختبار على الأسئلة التى تطرح افتراضات، وتطلب المزيد من التفاصيل، وتسعى لتوضيح أعمق للأمور. ويمكن أن تساعدك هذه الإستراتيجية على تحديد أهداف وحدود الطرف الآخر وحدود مجالات التفاهم المشترك. الفكرة فى هذه الإستراتيجية ألا تجعل نفسك تبدو مهتزًا تمامًا، إلى جانب عدم إشعال أعصاب الطرف الآخر من خلال المضى إلى نقاط شديدة العمق فى البحث والاستقصاء. وربما يكون هذا واحدًا من أكثر التكتيكات

أهمية عندما يتم استخدامه بالشكل المناسب؛ لأنه يضيق الفجوة بين طرفى التفاوض فى الكثير من الحالات.

وهناك الكثير من التعبيرات التى تمهد الطريق - لفظيًا - لاستخدام إستراتيجية التقصى/الاختبار. وانظر إلى الأمثلة العديدة التالية: "لكى أفهم بشكل أفضل..."، "ماذا إذا..."، "فى حالة...". كل هذه العبارات تطلب رد فعل يمنح السائل رؤية أوسع لما يريد ويحتاج ويتطلع الطرف الآخر إلى التوصل إلى تفاهم بشأنه، إلى جانب الكثير من الأمور. وأهم شىء يجب أن تضعه فى الاعتبار عند التحضير لاستخدام أى من هذه التعبيرات أن تتأكد من أن الكلمات التى تستخدمها لا تهدد أو تجرح أو تنتقد أو تسىء إلى الطرف الآخر أو تسبب له أى شعور بالانزعاج والغضب، بما يدفعه إلى تبنى الأسلوب الدفاعى.

وضع الحدود

يتمثل وضع الحدود فى أن يوضح أحد الأشخاص أنه لن يتفاوض إلا وفق شروط معينة، أو فى مكان معين، أو فى وقت معين، أو بشكل معين. كذلك يمكن أن يتمثل فى أن يحدد أحد أطراف العملية التفاوضية المسار الذى ستتخذه المفاوضات بحيث لا يتم التفاوض إلا من خلال محاميه أو وكيله أو أى طرف ثالث. وتاريخيًا، اشتهر الفرنسيون بأنهم يتبعون الأطر الزمنية فى الإستراتيجيات العامة التى يتبعونها فى حياتهم. إلا أن هذه الإستراتيجية تجد لها مكانا فى الحياة اليومية كما يحدث فى مجال صناعة الغذاء على سبيل المثال - فعندما يفرض بعض أصحاب المطاعم قيودًا على قائمة الأطعمة التى يقدمونها، فإن هذا يمثل شكلًا من الحدود!

ويمكن لهذه التقنية أن تمثل تحديًا حقيقيًا لديناميكيات القوة فى العملية التفاوضية، ويمكن تطبيقها بالأساليب اللفظية وغير اللفظية، ولعلك تتساءل عن الكيفية التى يمكن أن يتم بها وضع الحدود بشكل غير لفظى. من بين الأساليب غير اللفظية لوضع الحدود "المقايضة الصامتة"، وهو الأسلوب الذى تتبعه بعض القبائل وسط أفريقيا. فهم يطبقون وسيلة فريدة للتفاوض. عندما ترغب قبيلة فى تبادل بضائعها مع القبيلة المجاورة لها، تترك القبيلة الأولى البضائع على ضفة أحد الأنهار وذلك على اعتبار أن القبيلة الثانية ستقوم بأخذ البضائع وتترك بضائعها ، التى يفترض أن تكون بنفس القيمة، وذلك لإتمام عملية التفاوض، ومع ذلك، إذا لم ترض

القبيلة الثانية عن البضائع التى تركتها القبيلة الأولى، يتم ترك تلك البضائع فى مكانها، وهو ما يعنى أن القبيلة الأولى يجب أن تضيف مجموعة جديدة من البضائع، وإلا تم اعتبار الصفقة ملغاة. وتمثل قاعدة انصراف القبيلة الثانية فى حالة عدم رضاها عن القيمة النهائية للبضائع مثالًا لوضع الحدود.

الخداع

العبارة البسيطة التالية تلخص إستراتيجية الخداع بأفضل ما يكون: "انظر إلى اليمين، واذهب إلى اليسار". إن العناصر الثلاثة الداخلة فى معظم المفاوضات هى الإخفاء والكشف والتضليل. ويمثل الخداع عنصر التضليل، ويحدث عندما يحاول أحد الأطراف تحويل انتباه الطرف الآخر تجاه قضية أو موضوع آخر غير الموضوع الأساسى. وفى الكثير من الأحوال، يمكن أن يستخدم الخداع فى الوقت الذى يقترب فيه الطرف الآخر من المصدر الرئيسى أو شىء شديد الأهمية أو الحساسية بالنسبة لك.

كذلك يمكن استخدام الخداع لإبداء انطباع مضلل. فربما تريد أن تقنع الطرف الآخر بأن لديك معرفة أو معلومات عن الموضوع أكبر مما يتوافر لديك بالفعل. فتشتته بعيدًا عما لا تعرفه وتوحى له بأنك أكثر معرفة واطلاعًا فى بعض المجالات مما أنت عليه بالفعل.

وفى بعض المفاوضات، يمكن تنفيذ إستراتيجية الخداع بـ"زلة لسان" *مقصودة*، وبخاصة عندما يتم استخدام هذه الإستراتيجية من جانب شخص يعمل كوكيل أو طرف ثالث فى العملية التفاوضية. ويمكن لهذا الوكيل أن يستخدم تعبيرات مثل "أنا لست حرًا فى..." ، "أتمنى لو كنت قادرًا على إخبارك بالمزيد لكن...". بعدها يتظاهر بأنه يقترب بالفعل من كشف شىء ما لا ينبغى أن يكشفه. إن مثل هذه العبارات تمثل خطافًا ينتزع انتباهًا فوريًا من قبل أولئك الذين يريدون الحصول على المزيد من المعلومات والوصول إلى لب الموضوع.

الربط

يمكن لأعضاء الأسر كبيرة العدد ممن هم فى سن صغيرة أن يتذكروا بكل سهولة كم

من المرات تفاوض معهم آباؤهم باستخدام إستراتيجية الربط. وتطبق هذه التقنية بشكل فعال عندما يقدم الآباء الأشقاء والشقيقات الأكبر سنًا باعتبارهم نماذج لبعض التصرفات والسلوكيات. وتمثل هذه الإستراتيجية وسيلة لدفع الطفل الأصغر للاحتذاء بأشقائه الكبار. لذلك، قد يقول الأب: "ألا ترى كيف استفاد "ديفيد" من الاستذكار؟ لقد التحق بواحدة من أفضل الكليات فى البلاد!". بعدها، يعمل الطفل الصغير بجد لكى يرقى لتلك التوقعات، رغبة فى تقليد شقيقه الأكبر.

وخلال عملية التفاوض، يستخدم هذا الأسلوب عندما يقدم لك أحد الأطراف نصيحة بأنه دخل من قبل فى علاقة عمل مع إحدى المجموعات أو الشركات أو الاتحادات أو أى طرف آخر تكن له كل الاحترام. وتمثل إستراتيجية الربط مغناطيسًا قويًا، ليس فقط لجذب الانتباه لما يقال، ولكن للتأثير فى الآخرين أيضًا. ولا يوجد متخصصون فى أى مجال يمكن أن يفهموا مثل هذا التأثير أكثر من العاملين فى المجال الإعلانى؛ فهم يدفعون ملايين الدولارات لمشاهير لكى يعلنوا لهم عن منتجاتهم. ويقوم المستهلكون *بالربط* بين المنتج وبين الشخصية المعروفة التى تعلن عنه، ويعتقدون أنهم إذا ما اشتروا هذا المنتج واستخدموه، فسيصبحون على نفس القدر من الجاذبية أو النجاح الذى تتمتع به هذه الشخصية.

الفصل

يمثل الفصل الإستراتيجية المعاكسة للربط. ولا تستخدم هذه الإستراتيجية فقط فى عالم السياسة، ولكن أيضًا فى عالم الأعمال. وتتسم هذه التقنية بالمباشرة والوضوح: حيث يحاول أحد الأطراف أن يقلل من قيمة طرف آخر، أو يثبط عزيمته، أو يدمره من خلال ربطه بشخص أو شىء غير مرغوب فيه.

وفى بعض المفاوضات، تخضع إحدى الشركات للتدقيق والفحص لمجرد أن شركات أخرى تقوم بتصنيع نفس المنتج أو تقدم منتجات مشابهة، تخضع للفحص والتدقيق. ويكون من الضرورى للشركة الأولى أن تعمل على فصل نفسها عن تلك المؤسسات، وسيكون الفصل هو أول تكتيك تخرجه من جعبتها عندما تبدأ المفاوضات. ويجب أن يطمئن الطرف الأول الجانب الآخر بأنه "من الأخيار".

تقاطع الطرق

تخيل أى تقاطع طرق. عدة مسارات تتقاطع أو تتشابك معًا. وعندما يستخدم أحدهم هذا التكتيك، يطرح العديد من الموضوعات والقضايا خلال المناقشة لكى يصل إلى تفاهم بشأن قضية أو موضوع منها ويمهد الطريق أو يحقق تقدمًا فيما يتعلق بأخرى. واستخدام هذه الطريقة ـ الاقتراب من الطرف الآخر من عدة اتجاهات ـ يجبر الطرف الآخر حقًا على رؤية مجموعة هائلة من القضايا ويركز على واحدة منها فقط. ولكى يشعر الطرف الآخر بأنه يحقق تقدما، سيعمل على مناقشة الواحدة تلو الأخرى وتبدأ عجلة المفاوضات فى الدوران. بعد ذلك، سيصبح أقل حصانة وأكثر انفتاحًا على القضايا الأخرى التى طرحتها على مائدة المفاوضات.

التغطية

يحاول المرء، عندما يستخدم هذه التقنية، أن يمطر الطرف الآخر بأكبر قدر ممكن من القضايا معتقدًا أن بعضًا منها سيجد آذانا صاغية ويتم التوصل لحل بشأنه. والنظرية الرئيسية وراء التغطية أنك إذا ما قمت بتغطية مساحة واسعة بما يكفى، فسوف يضمن لك ذلك النجاح فى منطقة منها. إن الأمر أشبه باستخدام بندقية خرطوش للتصويب على مساحة واسعة، بدلًا من أن تستخدم بندقية طلقات والتصويب على هدف أصغر بكثير.

ويحب "جيرى" أن يستخدم نموذجًا لشاب كان يحب دومًا أن يختار مقعده فى السينما بجوار إحدى الفتيات الحسناوات. وفى حالة ما إذا اندهشت من الكيفية التى كان يحقق بها ذلك فى ظلام السينما، نقول لك إن هذا الشاب كان يختار مقعده والأنوار ما زالت مضاءة قبل أن يبدأ عرض الفيلم. وبمجرد أن يبدأ العرض فإنه يحاول التودد إليها. فى كثير من الأحيان كان يتلقى صفعة على وجهه، وفى أحيان أخرى كانت الفتاة تكتفى بالنهوض من مقعدها واختيار مقعد آخر. ولكنه فى بعض الأحيان كان يجد تجاوبًا، وفى تلك المرات النادرة كان ينجح فى كسب صديقة جديدة.

العينة العشوائية

تعنى العشوائية اختيار نموذج وافتراض أنه يمثل الكل. وهذه هى الوسيلة التفاوضية التى يستخدمها البعض عند محاولة بيع منتجات غذائية سواء فى أحد المحال التجارية أو على الرصيف، حيث يقدم البائع قطعة مجانية من منتجه الغذائى للمارة. وبعد أن يتذوقه المشترى المرتقب، قد يتحمس لشراء حقيبة كاملة منها. ومع ذلك، يمكن أن تكون هذه العينة لذيذة أو طازجة خلافا لباقى قطع المنتج. وعندما يعود المشترى لمنزله ويتذوق المنتج المغلف، قد لا يجده حلوًا أو طازجًا كالقطعة التى قدمها له البائع.

وهناك بعض المفاوضات التى يقوم فيها الطرف الذى يبيع المنتجات بتقديم سلع مجانية وأفلام وغيرها من المواد بهدف إقناع المشترى بجودة منتجه. وسيؤتى تقديم عينة عشوائية من السلعة ثماره. وهى وسيلة متبعة منذ قديم الأزل لإتمام الصفقات فى مفاوضات العمل وذلك من خلال السماح للطرف الآخر بتجربة المنتج مجانًا.

قذيفة الكشف

مصطلح *قذيفة الكشف* أحد مصطلحات المدفعية القديمة، وهو يشير إلى عملية إطلاق قذيفة لتحديد أماكن تمركز مدافع العدو داخل كتائب المدفعية. ولما كان "هانك" قد شارك فى الحرب الكورية، وكانت مهامه فى "توجيه النيران"، فهو يعرف الكثير عن هذه التقنية. وتكتسب هذه التقنية أهمية شديدة فى التفاوض بالنظر إلى أنها لا تسهم فقط فى تحديد المستويات العليا والدنيا للموضوع الذى تتعامل معه، ولكنها أيضًا تحدد المناطق التى توجه فيها "أسلحتك".

وتوجهك قذيفة الكشف نحو أفضل النقاط التى ينبغى أن تركز عليها؛ إنها توضح لك مكان تمركز أغلب القوات والمعدات، وفق التعبير العسكرى. بمعنى آخر، توضح لك موقع أفضل الفرص التفاوضية.

السجق

من خلال تناول شريحة واحدة كل مرة، يمكنك أن تلتهم قطعة سجق كاملة. وهذه هى الفلسفة الكامنة وراء تلك المقاربة التالية. وتحقق إستراتيجية السجق أفضل

نتائجها فى المفاوضات التى يدخل فيها العديد من الأبعاد الخاصة بالتكلفة، كما هو الحال عند التفاوض حول أعمال البناء والتشييد. ففى مثل هذه الأحوال، لا تقوم فقط بالتفاوض حول التكلفة الكلية للمشروع، ولكنك تتفاوض أيضًا حول أشياء مثل التصميم، والخامات، والعمالة، والمقاولات الفرعية وغير ذلك الكثير. عندما كان "هانك" يقوم بالتفاوض حول بعض عقود التسليح الكبيرة مع مقاولى الباطن فى مجال الصناعة الجوية، كان هذا هو التكتيك. ورويدًا رويدًا، تتمكن من جمع معلومات والوصول إلى اتفاق.

النهاية السريعة

تدخر هذه الإستراتيجية أحيانًا إلى الوقت الذى يجب فيه التغلب على مأزق أو مشكلة. وتصلح هذه الإستراتيجية للتطبيق فى المواقف التى يبدو أنها لن تؤدى إلى أى شىء، وبالتالى تصبح هناك حاجة للقيام بشىء ما سريعًا. وتحدث النهاية السريعة عندما يصبح من الضرورى اتخاذ إجراءات للوصول إلى اتفاق حيث يقول أحد طرفى التفاوض: "لنقسم الخلاف، ونوقع على هذا العقد" أو "بإمكاننا أن نلتقى فى منتصف الطريق".

وخلال ندواتنا، سألنا الحاضرين ما إذا كان هذا التكتيك قد آتى ثماره معهم أم لا، فكان رد الأغلبية الساحقة بالإيجاب. وهم يؤكدون أن تلك التقنية تظل جزءًا من تقنيات التفاوض الخاصة بهم. وعندما تستخدم النهاية السريعة، فإنه فى الغالب يكون كلا الطرفين مستعدًا لمعالجة المشاكل، دون التهديد بالانصراف وإنهاء الأمر وغالبًا ما يكون هناك نوع من الإلحاحية يتعلق باستخدام النهاية السريعة التى ترجع إلى القيود الزمنية أو المالية.

الوكيل ذو الصلاحيات المحدودة

سوف نختتم هذه القائمة الطويلة الخاصة بتقنيات التفاوض الفعال بتقنية تسمح لك بإرسال شخص آخر للقيام بالمهمة نيابة عنك. حيث تصلح هذه الإستراتيجية للمواقف التى قد تود أن تستعين فيها بأحد الوكلاء ليتفاوض بالنيابة عنك بدلا من التفاوض بنفسك؛ لأن ذلك الوكيل يمكنه أن يمارس الحيلة القديمة الممثلة فى

"لست حرًّا لتقديم هذا التنازل". ومن ثم يطلق على هذا الوكيل "وكيل ذو صلاحيات محدودة". فإذا كنت عضوًا كبيرًا في فريق المفاوضات، أو الشركة أو المؤسسة، أو أي شيء من هذا القبيل، فعلى الأرجح أنك لن تستطيع أن تزعم أنك لست حرًّا في القيام بالعديد من الإجراءات. إلا أن وكيلًا ذا سلطة أقل لن يمكنه القيام بأكثر مما هو مسموح له؛ لأنه محصور في علاقة مندوب ورئيس، ومن المفهوم أنه مطالب باحترام تلك العلاقة.

وخلال العملية التفاوضية، سيوضح الوكيل أنه لا يستطيع اتخاذ القرارات النهائية نيابة عن شركته أو مؤسسته دون أن يحظى تصرفه بموافقة المسئول. وفي هذه الأثناء، يمكنك أن تقوم بجمع قدر كبير من المعلومات حول ما يتطلع إليه الطرف الآخر. وتوفر لك هذه التقنية أيضًا الوقت الكافي للتفكير فيما هو مطروح، وهذه الفوائد سوف تساعدك بشكل هائل عندما يحين الوقت لاتخاذ قرار أو حكم النهائي.

بذلك، نكون قد غطينا ١٩ تقنية مختلفة يشيع استخدامها في المفاوضات. وصدق أو لا تصدق، هناك تقنيات أخرى كثيرة - كثيرة إلى درجة يصعب معها تغطيتها جميعًا هنا. ولكن الغرض من مناقشة التقنيات السابقة هو إضافة إمكانيات جديدة إلى منظومتك التفاوضية. ولكن تذكر دومًا أن تختار الإستراتيجيات التي تتوافق بشكل جيد مع طبيعة شخصيتك وأسلوبك في العرض، فلا حاجة لك في استخدام إستراتيجية غير ملائمة أو خادعة.

التغلب على فترات الجمود

إليك اقتباسًا جديدًا من مدرب كرة القدم "نوت روكن": "عندما تصبح الأمور صعبة، فإنها تبدأ في الانفراج!". لا توجد كلمات أصدق من ذلك يمكن أن تنطبق عندما تصل المفاوضات إلى حالة من التوقف الحاد على مائدة المفاوضات. وكل من يشارك في عملية تفاوض يواجه – في وقت أو آخر – مأزقًا - بمعنى أن الطرفين يبدو أنهما وصلا إلى حالة من الجمود ويثبت الموقف في مكانه. في إحدى ندواتنا، قاطعنا أحد الحاضرين عندما بدأنا نناقش هذا الموضوع وصاح قائلًا: "هل تعنون طريقًا مسدودًا؟!" وكانت إجابتنا: "البعض يطلقون عليها ذلك، إلا أننا نعتقد أن الكلمة تبدو قاسية للغاية، لا يمكن تخطيها".

ويميل المفاوضون إلى العودة إلى المألوف عندما يواجههم مأزق؛ فهم يعتمدون على واحدة من ٣ إلى ٦ وسائل أو تكتيكات مختلفة حققت لهم مكاسب فى مفاوضات سابقة، آملين أن تحقق لهم واحدة من هذه الوسائل مكسبا جديدا هذه المرة أيضًا. ولكن ماذا يحدث إذا ما ثبت عدم فاعلية هذه الحفنة من التقنيات؟ لا يستطيع المفاوضون "أن يقتلوا اللعب" كما يفعل أى فريق كرة قدم يشعر باليأس من نتيجة اللقاء، ويكون علينا أن نستمر فى ركل الكرة.

وأفضل الطرق لإعداد نفسك لمواجهة فترات الجمود أن تكون على معرفة بما يزيد على ثلاثة أو أربعة من تكتيكات حل المشكلات. اجعل فى جعبتك أكبر قدر ممكن من المقاربات بحيث لا تقع فى حيرة عندما لا يحقق "القديم المأمون" النتائج المرغوبة. عندما قمنا بتغطية هذا الموضوع لأول مرة فى ندواتنا، اعتدنا أن نناقش ما يتراوح بين ٦ إلى ٩ وسائل مختلفة للتغلب على فترات الجمود. بعدها، كنا نفتح المجال أمام الحاضرين وندعوهم لإطلاعنا على أية اقتراحات لديهم، وكنتيجة لذلك، زادت قائمتنا إلى ١٨ وسيلة لكيفية التعامل مع فترات الجمود، ستتم تغطيتها كلها فى هذا القسم.

ويمكنك أن تضيف المزيد إلى تلك القائمة عندما تنتهى من قراءتها.

خذ فترة راحة

خذ فترة راحة أو فترة للتشاور لبضع دقائق - أو أكثر. فإذا ما كنت عضوًا فى فريق، استثمر هذا الوقت فى مناقشة ملفات التفاوض وتجميع الأفكار مع الأعضاء الآخرين فى الفريق. أما إذا ما كنت تعمل وحدك، غادر المائدة وتجول فى الحجرة، أو انظر من النافذة، أو بكل بساطة اذهب إلى نافورة المياه أو إلى الحمام فى الردهة. وغالبًا ما تساعد فترات إعادة التقييم هذه فى توليد أفكار جديدة ورؤى مبتكرة.

ونعتقد أنه من المهم للغاية ألا تفكر فى نفض يدك من الأمر برمته خلال هذا الوقت المستقطع. بل اجعل هذا التصرف دومًا هو ملاذك الأخير، فمن المعتاد أن تصبح فمثل هذا التفكير السلبى يميل إلى الانتشار والاستشراء كالعدوى، وبالتالى يمكن أن يدمر التفكير الإبداعى المثمر.

لخص ما جرى

ينبغى أن تقوم أنت والطرف الآخر معًا بمراجعة ومناقشة ما تم الاتفاق عليه حتى الآن، أو ما يؤدى تحديدًا إلى الخلاف. أيضًا، ناقشا اتفاقات المبادئ الذى توصلتما إليه طيلة الفترة المنقضية من المفاوضات، إلى جانب الاهتمامات المشتركة. فى بعض الأحيان، سوف تكتشفان أن النتائج التى توصلتما إليها معًا أكثر أهمية مما كنتما تظنان، وهو الأمر الذى سيدفعكما أكثر نحو التوصل إلى حل. وعندما تتكلمان عن شىء إيجابى، فإن ذلك يعكس أن الوقت الذى قضيتماه لم يذهب هباء.

حدد ما الذى ستخسرانه

اعملا معًا على إيجاد إجابة لهذا السؤال: "ما الذى سنخسره إذا ما توقفنا عن التفاوض عند هذه النقطة؟". تمر لحظات أثناء فترات الجمود ينسى فيها الطرفان مؤقتًا الجانب السلبى لعدم التوصل إلى تسوية، والتوقف عن التفاوض نتيجة من شأنها الإضرار بكل الأطراف المعنية، وهذا هو الوقت الذى يصبح فيه من المهم مناقشة "السلبيات" التى ستترتب على عدم تسوية القضايا التى يتم التفاوض حولها.

ويتذكر "هانك" إحدى المفاوضات التى حدد فيها ناتجًا سلبيًا قد يحدث إذا لم يتوصل الطرفان لتسوية. وأدت الصورة التى رسمها للفشل إلى بث روح جديدة فى الطرفين. فقد قاطعه أحد الطرفين وقال: "إن فهمك لما قلناه لا يبدو واضحًا، ولسوف أوضح لك أنا الأمور"، وبعدها، راح الرجل يتكلم بأسلوب أكثر إيجابية بكثير، وانحسر المد وتواصلت المفاوضات. وهكذا، اكتشفنا أنه فى بعض الأحوال، عندما يرسم شخص صورة سلبية، غالبًا ما يحاول شخص آخر أن يجعلها تبدو أخف وطأة. وقد يحدث هذا لأن معظمنا يحاول أن ينشر عن نفسه صورة إيجابية. وعندما تواجه هذه الصورة تحديًا، نسعى بشكل تلقائى كحيلة نفسية إلى الارتقاء لمستوى الحدث لكى نخفف من وطأة ذلك التحدى ونجعله أقل سلبية، إننا لا نقترح عليك أن تعزف على وتر الجانب السلبى للأمور خلال العملية التفاوضية، إلا أنه فى بعض الأوقات يمكن لقليل من الحديث عن "المصير المشئوم " الذى قد يحل على الجميع - إذا ما استمرت فترة الجمود - أن يلهم المفاوضين وسيلة لكسر هذا الجمود.

عبر عن شعورك

عند التعبير عن مشاعرك، تقدم نفسك على أنك متفاعل مع الموضوع. وسوف يقدر لك الآخرون أنك عبرت عن نفسك دون تحفظ، وبالتالى قد يفعلون المثل. وقد يكشف هذا التكتيك عن أن الطرف الآخر يشعر تمامًا كما تشعر أنت. وحتى إن كنت لم تصل بعد إلى اتفاق بشأن أى من الموضوعات، يمكنك على الأقل أن تعترف بأن لديك نفس المشاعر.

بمجرد أن تعبر عن مدى الإحباط الذى تشعر به إزاء فترة الجمود، تسمع الطرف الآخر يعبر عن نفس المشاعر، خذ نفسًا عميقًا، وقل: "بما أنه يبدو أن لدينا نفس المشاعر، لنفعل شيئًا إزاء ذلك!" أضف بعض التعبيرات غير اللفظية لتدعم عبارتك وتجعلها مقنعة بأن تميل للأمام وتفرك كفيك معًا فى إشارة إلى أنك تتوقع شيئًا ما، وسوف تبدو وكأنك عضو تعمل لصالح كلا فريقى التفاوض، كما ستبدو ودودًا ومتفائلًا.

غير الموضوع

على الرغم من أن ذلك يبدو كما لو كنت تلقى بشىء لصرف النظر عن الموضوع الأصلى، قم بتقديم موضوع آخر أو وجهة نظر أو مقاربة أخرى. لا تهاجم الموضوع الذى أدى بكما إلى هذا المأزق. فتغيير الموضوع لا يعنى أنك تخفى الموضوع الرئيسى، ولكن يعنى بكل بساطة تنحيته جانبًا لفترة من الوقت. فإذا ما رفض الطرف الآخر أن يغير المواضع، وضح له أن الانتقال إلى موضوعات أخرى لا يعنى نسيان القضايا التى لم تتم تسويتها، وبل تعتقد أن الأثر "المهدئ" للانتقال إلى موضوعات أخرى يمكن أن يكون شديد الفاعلية.

حاول أن تؤمّن إعلان مبادئ

نوقش موضوع الاتفاق على المبادئ فى الفصل الرابع، فى ذلك الفصل، عرّفنا إعلان المبادئ باعتباره أهدافًا مشتركة يلزم بها الطرفان نفسيهما، مثل الاتفاق على عدم ترك مائدة المفاوضات دون التوصل إلى أى شكل من أشكال التسوية، أو عدم تجاوز المفاوضات لأكثر من أسبوعين. وهناك أنواع من إعلان المبادئ من السهل نسبيًا

التوصل إليها لأنها تعتبر صياغة للسبب الذى يقف وراء جلوس الطرفين للتفاوض معًا. ويمكن لإعلان المبادئ أن يصاغ بالشكل الآتي: "لقد اتفقنا على أن نعمل معًا للتوصل لتسوية من نوع ما، وذلك لكى..."،"نحن هنا للتفاوض من أجل أى خلافات قائمة" وأيضا: "كلانا يدرك جيدًا أننا فى حاجة إلى بعضنا البعض، لذلك علينا أن...". مثل هذه العبارات تمهد الطريق للوصول إلى اتفاقات حول المبدأ، بغض النظر عن الوهن أو التهلهل الذى قد تكون عليه هذه العبارات.

تمثل الحاجات أحجار الزاوية للأسباب التى نتفاوض من أجلها. فى بعض الأحيان، تختلف حاجات أطراف التفاوض، وأحيانًا تتشابه. ولكن عادة ما يمكن أن تجد شيئًا مشتركًا بينك وبين الطرف الآخر. واعتمد دائما على تلك الحاجات التى تشتركان فيها. وعلى المدى الطويل، ستستفيد بشدة من إيجاد أرضية مشتركة بينكما.

توصل لاتفاق بشأن قضايا هامشية لمد الجسور

فى الكثير من المفاوضات، توجد قضايا غير ضارة لا تتسم بالأهمية الكبيرة، ويمكن التوصل إلى اتفاق بشأنها بسهولة. ويمكن استخدام مثل هذه القضايا البسيطة لكسر الجمود فى أى موقف يصل أطرافه إلى طريق مسدود، ولا يمكن لأحد أن يفهم ذلك أفضل من مستشار الزواج، والذى يلعب دور الوسيط فى التفاوض بشأن الخلافات بين زوجين يمران باضطرابات فى علاقتهما، فسوف يعمل هذا المستشار على التوصل لاتفاقات أساسية مشتركة بين الزوجين بشأن القضايا الهامشية نسبيًا فى علاقتهما. وبمجرد أن ينتهى من ذلك، سينتقل إلى التعامل مع القضايا الأكثر حساسية.

ومن الأمثلة الجيدة على تلك الإستراتيجية ذلك النزاع العمالى، والذى كانت مطالب العمال فيه كما يلى: (١) زيادة فى الرواتب قدرها ١٧٪؛ (٢) زيادة المعاشات؛(٣) عدد أكبر من الأصوات فى القرارات الإدارية التى تؤثر على العمال. (٤) تغيير فى إجراءات الشكاوى؛ (٥) تغيير لون الزى الموحد (الأسود) الذى يرتديه العمال لأنه مثير للكآبة. وخلال التفاوض، كان من الحكمة أن تستغل الإدارة الطلب الأخير لمد جسور التفاهم بينهم وبين العمال، فبمجرد أن يتم التوصل إلى اتفاق بشأن مثل هذه القضايا، قد يسود توجه أكثر هدوءًا وأقل حدة فى النقاش والتفاوض بشأن القضايا الأخرى.

ناقش البدائل المتبقية

يمكن لتأثير إعادة توجيه مسار المناقشة من حالة الجمود إلى البدائل المتبقية أن ينقل المفاوضات من مسار سلبى إلى مسار إيجابى. وإذا ما كان الرد بأنه لا توجد أية بدائل متبقية، لا تجعل ذلك يقلقك! كن خلاقا! فى مواقف البيع والشراء والتى تكون أنت فيها البائع، يمكن لتثبيط الهمة أن يدفع المشترى لترك المفاوضات. وتطوير البدائل الخلاقة هو ما يميز المفاوض الناجح عن أولئك المفاوضين الأقل مستوى، وكان لنا زميل يحب أن يقول لآخرين فى مثل تلك المواقف: "هناك دوما بدائل أخرى، إلا أننا لم نجدها بعد!"، ويشدد على كلمة "بعد".

الكشف عن أشياء مهمة

فى الكثير من المفاوضات، يعرف كل طرف شيئًا لا يعرفه الطرف الآخر؛ وبعض من هذه المعرفة يكون أهم من الباقى. وبالتالى، يمثل التفاوض، فى أحد أشكاله، عملية "ما الذى تعرفه ولا أعرفه أنا؟". وعندما يقوم أحد الأطراف بالكشف عن شىء مهم، غالبًا ما يتلقى الطرف الآخر هذا الكشف بحماس.

وفى فترات الجمود، يمثل الكشف عن شىء مهم سوف يستفيد منه الطرف الآخر شيئًا أقرب لعرض السلام، وعادة ما يسهم ذلك فى الخروج بالمفاوضات من عنق الزجاجة. إلا أن هناك تحذيرًا ضروريًا: إذا ما كنت ستكشف عن شىء على قدر كبير للغاية من الأهمية، فاكشف عنه تدريجيًا، بدلًا من إفشائه كله مرة واحدة. ادفع الطرف الآخر لبذل مجهود لكى يحصل على المعلومات، ولا "تفرغ جعبتك مرة واحدة". فكلما سعى الطرف الآخر إلى اعتصار المعلومات منك، زاد ميله إلى الإيمان بأن ما تقوله هو الحقيقة ولا شىء غير الحقيقة. وبذلك، ستكون أيضًا قد فتحت أبواب التواصل مقنعًا الطرف الآخر بأنه إذا ما استمر فى هذه المفاوضات، فسيجنى ثمار الوقت والجهد الذى بذله.

ألق سؤالًا افتراضيًا

يمكن لإلقاء سؤال من نوعية "ماذا لو" أن يحدث أثرًا غاية فى الفاعلية عندما يتم استخدامه فى اللحظة المناسبة من العملية التفاوضية. وإذا ما اخترت أن تقوم بذلك،

لا تجعل الكلمات التى تستخدمها تدفع بك إلى المتاعب والمشكلات فى حالة إذا ما قلت شيئًا يمكن أن يساء تأويله، وخلال عملية التحضير، فكر قليلًا فى الكيفية التى يجب أن تصاغ بها الأسئلة الافتراضية لكيلا يساء فهمها. ولقد رأينا مواقف قيلت فيها أشياء دون اعتناء فوصلت إلى المستمع شيئًا آخر غير الذى قيل. ومرة أخرى تذكر أن الرسالة دومًا هى ما يسمعه المستمع لا ما يقوله القائل. إلا أن السؤال الافتراضى الفعال يمكن أن يوسع من مدى الرؤية، بما يساعد المفاوضين على أن يروا الصورة الأكبر ويعملوا على التوصل لتسوية.

اطلب التعاطف أو قدمه

نستمع كلنا أثناء التفاوض إلى عبارات مثل: "أقدر مشاعرك تمامًا"، أو "لقد كنت فى موقعك"، أو "أتفهم موقفك، ولكن...". فهناك أوقات يعود فيها إظهار التعاطف مع الآخرين بالنفع. وعندما تفرض عليك قيود سواء من جانب الأشخاص أو الظروف، تكون الكلمات التى تعبر عن التعاطف مشجعة حقًا. وعندما يتمكن الآخرون من فهم القيود التى فرضوها عليك، تزداد إمكانية تعاطفهم معك. لذلك لا تخش من أن تطلب مثل هذا التعاطف والتفهم لموقفك، ومن الممكن أن تقول: "إذا كان لى أن أطلب منك أن تتبنى موقفى للحظة وترى الأمور من وجهة نظرى، فقد نستطيع أن نجد معًا طريقة أخرى للتعامل مع هذا الموقف"، ويصبح طلب التعاطف فعالًا بصفة خاصة فى المواقف التى تعمل فيها كوكيل لأحد رؤسائك وغير قادر على إتمام تسوية شاملة دون موافقته.

من المهم أيضًا أن تتذكر إظهار التعاطف بين وقت وآخر. من الممكن عندما تظهر التعاطف إزاء الآخرين أن يفهم البعض ذلك كعلامة على الضعف وبالتالى يحاولون الضغط عليك لكى يحصلوا على أكبر قدر ممكن منك. فإذا ما حاولوا ذلك، ينبغى عليك أن توضح أن مقصدك كان أن تتعامل بانفتاح انطلاقًا من حس المسئولية، لا أن يتم استغلالك. إلا أن الطرف الآخر يمكن أيضًا أن يقدر لك رغبتك فى النظر إلى الأمور من منظوره. وركز على حقيقة أنك تحاول أن ترى الموقف من جميع الزوايا. وقد يقدرون لك نزاهتك كثيرًا ويعاملونك بالمثل، ولا تنس أن عملية التفاوض عبارة عن عطاء وأخذ، وأخذ وعطاء، وهو ما نأمل أن يتم بشكل متساوٍ

جرب استخدام النهاية السريعة

فى بعض المفاوضات يحدث الجمود لسبب بسيط للغاية. كان أحد الفريقين أو كلاهما يناور لتحقيق مكاسب معينة، ووصلت المفاوضات إلى نقطة أدرك اللاعبان فيها بالحدس أن عرض "النهاية السريعة" يمكن أن يؤتى ثماره. ولقد تم وصف هذه المقاربة بالفعل بأنها تقنية تفاوضية. ومع ذلك، فهى تستحق أن نذكرها باعتبارها وسيلة ممكنة لكسر الجمود أيضا. وعندما يتم استخدام تقنية "النهاية السريعة" فى الوقت المناسب، يمكن لعبارة مثل: "هل تأخذ ٤٩ ألف دولار وتنهى الأمر، وبذلك يمكننا أن نسوى الأمر اليوم؟" أو "ما رأيك فى أن نسوى الأمر بأن تأخذ ٢٥ ألف دولار، ونعود للعمل معًا؟"أن تصل بأى مفاوضات مرهقة إلى نهاية.

ومثلما يحدث غالبًا فى أى أمر من أمور الحياة، قد تحدث ثلاثة أشياء. أولًا، يمكن للطرف الآخر أن يقبل التسوية بالفعل، ويصافحك مما يعمل على تعزيز الاتفاق. ثانيًا، يمكن أن يرفض الاتفاق ويغادر طاولة المفاوضات. ثالثًا، يمكن أن يقدم رقمًا آخر. ولكن بغض النظر عما يجرى، فقد انكسر الجمود على أى حال.

حدد الخلافات بيانيًا

ذات مرة، أخبرتنا إحدى الحاضرات فى واحدة من ندواتنا أنها لا تحب التفاوض فى أماكن لا تحوى سبورة أو لوحة قلابة. وكان السبب الرئيسى فى ذلك أنها تشعر بأن استخدام الوسائل البصرية المساعدة بهدف توضيح الخلافات أمر شديد الأهمية لكسر الطرق المسدودة وتجاوز الخلافات. إنها تؤمن بشدة بأن التجسيد البصرى يعد سبيلاً لفتح الأبواب المغلقة عند التواصل مع الآخرين. لذلك، كانت تقوم بإعداد قائمة بالنقاط الخلافية، وبعدها تعمل على حلها.

ونحن نتفق معها فى ذلك. فعندما يتم شرح شىء باستخدام الوسائل البصرية، يتضح أن مساحة الخلاف بين الطرفين ضيقة. وكما تقول الحكمة: "الرؤية خير دليل!". وعندما يصبح ضيق مساحة الخلاف أمرًا مرئيًا بدلًا من كونه مجرد شىء مسموع، فإنه يخلف تأثيرًا مغايرًا تمامًا على أطراف العملية التفاوضية على ما يبدو، حيث يدفعهم نحو التوصل إلى اتفاق وتسوية الأمور.

أعط شيئًا لتحصل على شيء

من التكتيكات الأكيدة للتغلب على الجمود التقدم بحل وسط. ولعل من أكثر الأسئلة التى يلقيها جمهور ورش العمل التى نقيمها هو: "متى يمكننى التقدم بحل وسط؟" ويمكن الإجابة عن هذا السؤال من خلال النظر إلى الأسباب العديدة المختلفة التى تدفع إلى تقديم الحلول الوسط. والسبب الذى نضعه فى آخر القائمة أن تشعر بأنك مضطر لذلك أو مجبر عليه. ويعيد هذا إلى الأذهان مقولة "ونستون تشرتشل" عندما كان يصف دعاة التهدئة: "بأنهم شخص يطعم التمساح على أمل أن يكون آخر من يأكله!".

وعلى المستوى الثقافى، توحى كلمة *حل وسط* بمعان سلبية أكثر مما توحى بمعان إيجابية. ولعل معظمنا قد نشأ على ذلك المفهوم السلبى للحل الوسط لأننا عندما كنا صغارا، كان الكبار يقولون لنا: "لا ترتضوا بالحلول الوسط!". من الواضح أنهم لم يكونوا يتمتعون بالحكمة الكافية لكى يدركوا أن الحياة عملية تفاوض طويلة مع الآخرين، ولكى نلبى احتياجاتنا واحتياجات الآخرين، علينا أن نلجأ للحلول الوسط! ويتضمن *فن التفاوض* أن تعرف كيف تقدم تنازلات، ولماذا، وأين، ومع من، ومتى.

ناقش الحاجات المستقبلية

فى الكثير من المفاوضات، تمثل الحاجات الراهنة الأمر الأكثر أهمية وحساسية فى المناقشات، على الرغم من أن الحاجات نفسها كانت قائمة بالأمس وسوف تكون متواجدة أيضًا. وكل حاجاتنا تندرج أسفل واحد من ثلاثة تصنيفات أو قد تندرج تحت هذه التصنيفات الثلاثة غدًا. ومع ذلك، دائمًا ما تحتل الحاجات الآنية بؤرة المناقشات فى المفاوضات. هل فكرت مرة أن تجرب أسلوب الإشارة إلى الكيفية التى يمكنك أن تساعد بها الطرف الآخر فى *المستقبل* إذا ما عمل لإبرام صفقة معك الآن؟

فى بعض المفاوضات، غالبًا ما لا يدرك المفاوضون الحاجات المستقبلية التى قد تكون قائمة لديهم إلا إذا فتحت أعينهم وأذهانهم عليها ونبهتهم لها. والغالبية العظمى منا يقعون أسرى لما تجلبه إلينا الحاجات اليوم، إلا أن حاجات الغد لها نفس القدر من الأهمية. وكسر الجمود من خلال طرح إمكانية أن تكون غدًا فى موقع

يمكنك من خلاله تلبية الحاجات المستقبلية للطرف الآخر، إذا ما كان ذلك مطلوبا منك، يعد منحة تقدمها أثناء التفاوض.

ناقش الربط الجيد

أحيانًا، يمكن التغلب على الجمود من خلال الحديث عن كل الاتفاقات الإيجابية والمثمرة التى تمت بين الطرفين فى السابق. أعد التذكير بتلك الاتفاقات بمنطق "هل تذكر عندما". هل يمكنك أن تتذكر وقتًا عصيبًا مليئًا بالإحباطات مر به كلاكما، ونجحتما فى التغلب عليه بالجهد التعاونى؟ إن كل علاقة مهنية أو شخصية فى حياتك تزخر بمثل هذه التجارب، بل إن النظر فى دفتر الملاحظات، إن جاز التعبير، يمكن أن يمثل وسيلة فعالة لتجاوز فترات التوتر أو الصراع، أو غيرها من المصاعب. إنها مقاربة تحمل معنى "لقد تجاوزنا مثل هذا الموقف من قبل".

كذلك، من المهم أن تتذكر أن الثقة والنية الحسنة ليست مجرد كلمات بالنسبة للمفاوض، بل إنها العمود الفقرى وحجر الزاوية لعملية التفاوض. وبالتالى، عندما تواجه فترة من الجمود والتعثر، عد إلى هذه الكلمات وفكر فى الفترات السابقة التى سادت الثقة وحسن النية بينكما خلالها؛ فقد يؤدى ذلك إلى رأب الخلافات القائمة بينكما.

تغيير المواقع

فى بعض الحالات، قد يؤدى مجرد تبديل مواقع الجلوس إلى التغلب على الجمود وإنقاذ المفاوضات. كذلك، من الممكن القيام ببعض الأشياء التى قد تؤثر على مواقف وتوجهات أطراف التفاوض، مثل مغادرة قاعة الاجتماعات أو المكتب، أو الذهاب إلى المنطقة الصناعية فى الشركة التى تتفاوض فيها، أو التجول فى قسم الحسابات، أو النظر فى التصميمات الهندسية. بل إن مجرد الوقوف بجوار آلة القهوة يمكن أن يُحدِث هذا التأثير. وتذكر حقيقة أن المفاوضات التى تجرى وأنتم وقوف يتم إنجازها بشكل أسرع من المفاوضات التى تجرى وأنتم جلوس!

إلغاء المفاوضات

لقد ادخرنا هذا الخيار للنهاية لأنه ببساطة ينبغى ألا يتم استخدامه إلا كخيار أخير. ولا يحتاج الأمر إلى الكثير من العبقرية لكى تقف وتغادر حجرة المفاوضات عندما لا تسير الأمور على ما يرام بالنسبة لك. فإذا ما اخترت هذا التصرف، فتذكر أنك قد تضطر للعودة والاعتراف بالخطأ فى وقت لاحق، فمغادرة المكان قد تضطرك إلى أن تعود فى وقت لاحق وتعتذر أو تطلب العفو. فإذا لم تكن متأكدا تمامًا من أن مغادرتك سوف تهز الطرف الآخر وتغير من توجهه إزاء التوصل إلى حل وسط، فقد يكون من الأفضل لك ألا تفعل ذلك.

لا يوجد وقت فى العملية التفاوضية يتطلب أن تكون مبدعًا وخلاقًا أكثر من الوقت الذى تصل فيه العملية إلى الجمود والركود وهو عندما لا تغادر العملية التفاوضية مكانها، ويصل الطرفان إلى طريق مسدود. وعادة ما يحدث ذلك عندما تصل إلى مرحلة تشعر فيها بأنك أمام خيارين، إما أن "تركل الكرة فى المرمى" أو "تجرى كالريح" نحو أقرب مخرج. إلا أن هذا أيضًا هو الوقت الذى ينبغى فيه أن تدرك أن لديك الكثير من البدائل الخلاقة لكى تكسر الجمود وتستمر فى المفاوضات بجدية. نأمل أن تكون اقتراحاتنا قد ألهمتك بأن تستمر فى المحاولة وتغادر منطقة راحتك إذا لم تفلح التكتيكات القديمة فى تحقيق أى تقدم.

ممارسة التفكير التشعبى

لم تفرغ جعبتنا بعد من التقنيات الإبداعية. فلا يزال هناك طريق إبداعى آخر يستحق أن نناقشه، وهو ذلك الذى يسمى التفكير التشعبى. وقد صاغ هذا المصطلح "إدوارد دى بونو" الذى ألف العديد من الكتب حول هذا الموضوع. ويشير التفكير التشعبى إلى تبنى أسلوب مختلف فى حل المشكلات سعيًا لإيجاد رؤى جديدة ووسائل بديلة لحل المشكلة. والتفكير التشعبى عملية إبداعية ينبغى على كل مفاوض أن يكون على دراية بها ويستفيد من استخدامها.

ويتطلب التفكير التشعبى التركيز على المشكلة أو الموقف من منظور جديد أو وجهة نظر مغايرة تمامًا. وعندما تفعل ذلك، قد تتمكن من تحويل الموقف الذى يبدو غاية فى الصعوبة إلى موقف بسيط يسهل التعامل معه. مثلاً، روى لنا أحد

المسئولين التنفيذيين، والذى كان يعمل فى شركة للخدمات العامة والطاقة فى أوماها بنبراسكا، كيف نجحت ابنته البالغة من العمر ١٦ عامًا ذات مرة فى أن تنقذ المدينة من انهيار كامل فى خدمات الطاقة وذلك قبل عاصفة ثلجية أخرى كان من المتوقع أن تضرب المدينة.

فخلال الإفطار، أخبر المسئول التنفيذى أسرته بأن يستعدوا لانقطاع التيار الكهربائى فى أى وقت لأن العاصفة الثلجية التى ضربت المدينة قبل يوم خلفت كميات كبيرة من الثلوج على خطوط الكهرباء، وكانت هناك عاصفة جديدة فى الطريق، وهو الأمر الذى من شأنه أن يضيف المزيد من الثلوج مما سيؤدى لانهيار خطوط الكهرباء تحت وطأة وزن الثلوج. وأخبر أسرته بأن شركته لا تملك المعدات ولا القوة العاملة الكافية لإزالة الثلج الذى تراكم بالفعل على خطوط الكهرباء. فضحكت ابنته مما قال، وقالت: "أبى، لا مشكلة فى ذلك. أعرف كيف يمكنك أن تزيل الثلوج بشكل سريع للغاية"، فنظر الرجل لابنته وسألها قائلاً: "ماذا تقصدين؟"، فأجابته الابنة سريعًا: "الأمر بسيط. استعن بطائرتى هليوكوبتر واجعلهما تطيران على ارتفاع منخفض فوق خطوط الكهرباء. سيؤدى الاهتزاز الناجم عن طيرانهما إلى إسقاط كل الثلوج من فوق الخطوط فى ثوانٍ!".

إن التفكير التشعبى شديد الارتباط بالإبداع، ولكن فيما يأتى الإبداع غالبًا باعتباره وصفًا للنتائج، يأتى التفكير التشعبى كوصف للعملية ذاتها، فالدعابة تفكير تشعبى؛ وهذا هو السبب فى أن الناس يضحكون على آخر جزء منها. وقد كان "ونستون تشرشل" مفكرًا تشعبيًا عظيمًا، وكان يتمتع بحس الدعابة نتيجة لذلك. وهناك قصتان كثيرًا ما كانتا تترددان عنه فى بريطانيا العظمى توضحان هذه النقطة.

كانت الليدى "أستور" من الطبقة الأرستقراطية، وكانت تكره "تشرشل" بشدة. وذات مرة بينما كان الاثنان يحضران واحدة من المناسبات الاجتماعية، أبدت الليدى "أستور" ملاحظة لـ"تشرشل" قائلة: "سير "ونستون"، لو كنت زوجتك، لوضعت لك السم فى الشاى!"، فرد "تشرشل" سريعًا وقال: "ليدى "أستور"، لو كنت زوجك، لشربته على الفور!".

القصة الثانية عندما أخذت "تشرشل" غفوة من النوم فى مجلس العموم البريطانى، وراح فى سبات عميق لدرجة أنه كان على وشك السقوط من على مقعده، فصاح فيه عضو آخر قائلاً: "سير "ونستون"، لقد كدت تسقط! انظر كيف يبدو

شكلك وأنت نائم هكذا!"، فابتسم "تشرشل" ابتسامة باهتة، وقال له: "لا داعى للقلق؛ فالطيور النائمة نادرًا ما تسقط من أعشاشها!".

عندما تكتسب المفاوضات طابعًا شديد الجدية وتبدأ الأعصاب فى التوتر، تأتى أوقات يمكن للمرء فيها أن يعيد ضبط مسار المفاوضات من خلال إلقاء إحدى النكات المبتكرة. سيؤدى هذا التصرف إلى التسرية عن جميع المفاوضين لبعض الوقت إلى جانب استفادته من فكرة التفكير التشعبى، إلا أنه ليس بالضرورة بالطبع أن يكون دعابيًا على الدوام، فهذا الأسلوب يعنى التفكير خارج القوالب الفكرية النمطية أو النظر إلى الأمور من زاوية مختلفة تمامًا.

كذلك اكتشفنا أنه فى بعض الأحيان يكون من المفيد أيضًا، لأغراض إبداعية، أن تعيد ترتيب كلمات أحدهم فى نسق جديد. وقد أدى ذلك فى بعض الأحيان إلى إطلاق أفكار خلاقة، لأن المرء يرى الأمور وقتها من منظور مغاير.

ومن بين النماذج الكلاسيكية للتفكير التشعبى بأن ترى شيئًا من خلال وجهة نظر مغايرة هو الاكتشاف الطبى للآلية التى تعمل بها الكليتان. فقد ظل الأطباء عاجزين طيلة سنوات عن فهم الغرض من العروات الطويلة الموجودة فى الأنابيب الرفيعة داخل الكليتين، مما دفعهم لافتراض أن هذه العروات لا وظيفة لها وأنها أثر باق من عملية تطور الكليتين فى جسم الإنسان. وظل الحال كذلك حتى جاء يوم نظر فيه أحد المهندسين إلى صورة هذه العروات واكتشف من فوره أنها يمكن أن تكون جزءًا من آلية التيار المعاكس المضاعف. وهى آلية هندسية معروفة لزيادة تركيز السوائل. فى هذا المثال، أتت نظرة خارجية جديدة تمامًا لتقدم إجابة لشىء ظل لغزًا لسنوات طوال. إن فكرة رؤية شىء من موضع أفضل مغاير، أو من خلال عينى شخص ذى خلفية مغايرة أو تلقى تدريبًا مختلفًا، يمكن أن تكون قيمة وتستحق التطبيق.

ولكى تصبح أكثر وعيًا خلال فترة المفاوضات، وبالتالى أكثر إبداعية، فمن الضرورى أن تنتقل من الوسيلة الواضحة للنظر إلى الأمور إلى زوايا أقل وضوحًا. بمعنى آخر، لا تركز على ما يحدث فحسب، ولكن انتبه لما لا يحدث أيضًا. فتغيير المنظور يبرز الإبداع. وقد وقفت هذه المقاربة وراء اكتشاف علاج الجدرى، عندما غير "إدوارد جينر" بؤرة تركيزه من أسباب إصابة الناس بالجدرى إلى أسباب عدم إصابة العاملات فى حلب الأبقار بالمرض، وهو الأمر الذى كان واضحًا بشدة. ونتيجة لتغيير بؤرة الاهتمام، اكتشف "جينر" أن إصابة العاملات بمرض جدرى البقر غير

المؤذى منحت العاملات حصانة من الإصابة بمرض الجدرى القاتل. وقد أدى اكتشاف "جينر" بعد ذلك إلى تطوير لقاح مضاد للمرض، وهذا أمر مذهل، أليس كذلك؟

والسبب الرئيسى فى أن الكثيرين منا يفتقرون إلى البراعة فى التفكير التشعبى ببساطة هو تجاربنا التعليمية. إن وسائل التعلم التى تعلمنا من خلالها كانت موجهة نحو المنطق، وبالتالى تعلمنا أن نحل مشكلاتنا باستخدام النصف الأيسر من المخ. ونحن شخصيًا لا نتذكر أن أيًا من معلمينا قال لنا: "أحيانًا يكون من المفيد أن تحل المشكلات من خلال إعادة ترتيب عناصر الموقف، وبنيته، وعلاقاته". هل تتذكر أنت؟ إلا أن هذا لا يعنى أنك لا تستطيع أن تبدأ ممارسة التفكير التشعبى اليوم. جربه. وكلما أعطيت لنفسك الحرية، أصبحت أكثر إبداعًا فيما يتعلق بمطالبك وحلولك وقراراتك، وفى سمعتك التفاوضية.

تجنب شرك الافتراضات الخفية

بما أننا نقترب من نهاية هذا الفصل حول الأشياء الفعالة التى يجب أن نقوم بها خلال عملية التفاوض، فإننا يجب أن نعرض لشىء يجب *ألا* نفعله. حيث يعتمد غالبية الناس على الافتراضات عند محاولة اتخاذ قرار، أو حل مشكلة، أو مناقشة إحدى النقاط. والمشكلة أن غالبية الأشخاص لا يتفحصون *هذه* الافتراضات إطلاقًا، ناهيك عن اختبارها لمعرفة ما إذا كانت تستحق أن نتمسك بها. وبغض النظر عن أول من كتب أو قال: "عندما نفترض شيئًا ما، فإننا نحكم بالحماقة على أنفسنا وعلى من نضع افتراضات بشأنهم"، فهو شخص فى غاية الحكمة. والمثير فى الأمر أن هناك عددًا قليلاً من الاستشهادات والمقولات الأخرى التى كتبت على كلمة *افتراض* وتأثيرها فى حياتنا. والمعاجم تزخر بالعديد من التعريفات الخاصة بهذه الكلمة، إلا أن التعريف الأكثر ارتباطًا بعملية التفاوض هو ذلك الذى يتضمن فكرة أننا عندما نفترض شيئًا ما، فإننا نسلم بأن حادثة ما متوقعة حقيقية، أو أن نتيجة ما متوقعة ستتحقق.

ولفترة طويلة، اعتقدنا أن كلمتى *يفترض* و*يؤمن* قريبتان للغاية من حيث المعنى وأنهما مترادفتان لا محالة. إلا أنه عند الاستخدام فى الحوارات، تبدو كلمة *يفترض* وكأنها تعبر عن مستوى أضعف من الاقتناع من كلمة *يعتقد*؛ *وكأن* الكلمة الأخيرة تقف على أساس أقوى من الأولى. ومنذ المراحل الأولى من العمر، نبدأ فى صياغة الافتراضات وبناء المعتقدات؛ إنها عملية تستمر مدى الحياة. وفى الواقع، علينا أن

نقبل أن الافتراض جزء من الطبيعة الإنسانية. وبلا شك، تحضر الطبيعة الإنسانية على مائدة المفاوضات. لذا، ولأننا سنستمر فى صياغة الافتراضات، فإن هناك شيئين يجب أن نقوم بهما. الأول أن نعى أننا نضع افتراضات. والثانى أن نختبرها لنرى ما إذا كانت حقيقية أم زائفة. ولنعرف معًا كيفية القيام بذلك.

تعريف أكثر دقة للافتراضات

بعض الافتراضات تتسم بالبساطة النسبية. فعلى سبيل المثال، نعطى النقود إلى موظفة الحسابات فى المتجر ونتوقع منها أن تعطينا المشتريات وأحيانًا باقى النقود. وعندما نرسل شيكًا مع قسيمة الاشتراك إلى إحدى المجلات، نتوقع أن نتلقى نسخة المجلة نتيجة لذلك. والمسافر الذى يستقل طائرة متجهة إلى شيكاغو يتوقع أن تهبط به فى مطار أوهير - أو أى مطار مناسب فى حالات الطوارئ.

إلا أن الافتراضات التى يأتى بها المفاوضون إلى مائدة المفاوضات تختلف. إن كل افتراض نقوم به قبل وأثناء وبعد المفاوضات قد يتضح فى النهاية أنه خطأ ذهنى جسيم سيحرمنا النوم ليلاً فيما بعد. بل ما هو أكثر من ذلك أن كل افتراضاتنا تستند أساسًا إلى الإدراك، وما يزيد الأمر سوءًا أن البشر لا يرون كل شىء ينظرون إليه، "فالنظر" ثنائى الأبعاد، بينما "الرؤية" ثلاثية الأبعاد.

وخلال ندواتنا حول المفاوضات اعتدنا أن نثبت ذلك بمنتهى السهولة بأن نسأل الحاضرين عن عدد من رأوا قوس قزح منهم. والمعتاد أن يرفع غالبيتهم أو كلهم أيديهم. بعد ذلك نسأل أولئك الذين رفعوا أيديهم عمن منهم واثق تمامًا من عدد الألوان التى أدركوها (رأوها). وينخفض عدد الأيدى المرفوعة بنسبة كبيرة بعد هذا السؤال. ومن بين أصحاب الأيدى المرفوعة، لم يجب بدقة عن السؤال إلا نصف العدد فقط مشيرين إلى أنهم رأوا ٥ ألوان. وفى النهاية، سألنا عن عدد من يعرفون تسلسل الألوان فى قوس قزح، من الداخل للخارج. وطيلة السنوات التى رحنا نطرح فيها هذا السؤال، لم يعط أى مشارك الإجابة الصحيحة. بعدها كنا نعود إلى النقطة الرئيسية الخاصة بالفارق بين "النظر" و"الرؤية"، وكنا نقول لهم: "لقد نظرتم إلى قوس قزح، ولكنكم لم تروه بالفعل على الإطلاق. لو كنتم قد رأيتموه، لعرفتم أن التسلسل الصحيح للألوان هو البنفسجى، الأزرق، البرتقالى، الأصفر، الأحمر".

وقد كتب "ألفريد أدلر"، فى كتابه العظيم *Understanding Human Nature*، يقول: "عقول غالبية البشر عقول تصورية؛ فهم يملأون الصورة الفسيفسائية للعالم التى رسموها لأنفسهم. ولا حاجة لتلك المدركات لأن تكون متطابقة تمامًا مع الواقع. فكل إنسان قادر على إعادة تصور وإعادة ترتيب ارتباطاتهم مع العالم الخارجى، بحيث تتلاءم مع نمط حياتهم". ونفس الأمر ينطبق عندما نجلس لنتفاوض مع الآخرين؛ لقد قمنا بصياغة تصوراتنا الخاصة عن الآخرين مسبقًا، وغالبًا ما نحاول جاهدين أن نجعل الآخرين يتلاءمون مع مدركاتنا - أو بالأحرى افتراضاتنا - عنهم، بما فى ذلك المشكلات التى نعتقد أن الطرف الآخر يعانى منها.

وفى بعض الأحيان، لا تؤدى صياغة افتراض ما واكتشاف عدم صحته فيما بعد إلى أى أذى لأن موضوع الافتراض لم يكن مهمًا. إلا أن هناك أيضًا فى الحياة لحظات تكون فيها التداعيات شديدة الخطورة. وفى المجال الطبى، أسوأ كوابيس الطبيب هو ألا يكون تشخيصه "المبدئى" صحيحًا. والمصطلح الطبى "مبدئى" يشير إلى التشخيص السريع الخاطف الذى يقوم به الطبيب فى أولى زياراتك له، واستنادًا إلى افتراضه المبدئى هذا، سيعمل بعد ذلك على اختبار صحة هذا الافتراض و/أو يصف لك العلاج استنادًا إليه.

إلا أننا كمفاوضين لسنا فى مواقف حياة أو موت مثل الأطباء، ومع ذلك، يمكن للافتراضات الخاطئة التى نصوغها ونتبناها للأبد أن تؤدى فى النهاية إلى عواقب وخيمة، صحيح أن الافتراضات جزء مفيد ومهم من المفاوضات، إلا أننا يجب أن نكون أكثر من حذرين من أن نصوغ افتراضات لا داعى لها. وللأسف، كثيرون منا لا يلاحظون أن قدرًا كبيرًا من معتقداتنا يستند إلى افتراضات باطنية خفية، تميل إلى الانحياز.

ومن الصعب جدًا الكشف عن الافتراضات الخفية والتعرف عليها، فهى تشبه جبال الجليد، تسعون فى المائة منها أسفل الماء (العقل الباطن) فى حين لا يظهر على سطح الماء (العقل الواعى). ولا يمكن تدريس أو تعلم صياغة الافتراضات بنفس الطريقة التى نتعلم بها الحساب أو الإملاء، على سبيل المثال، خلال العملية التعليمية. فنحن، عندما نصوغ الافتراضات، فإن ما نقوم به ببساطة هو معالجة المعلومات التى نلتقطها بواسطة حواسنا ونقوم آليًا باستخدام الخبرات والأنماط التى اكتسبناها فى الماضى. وعلاوة على ذلك، فإننا نؤمن بأن الافتراضات تتأثر بشدة بما نتلقاه من مدركات غير لفظية.

والافتراضات الخفية لا تخضع للتدقيق العقلانى، خلافًا لما قد يكون الحال عليه مع بعض الافتراضات الأخرى. فإذا ما صغنا افتراضًا مكشوفًا بأن مقعدًا بعينه سوف يتحمل وزننا ويحدث ذلك بالفعل، فإن افتراضنا يكون صحيحًا. أما إذا كان الافتراض خاطئًا، فقد نقع ونسقط على ظهرنا. وفى مثل هذه الحالة، يثبت لنا صحة هذا الافتراض من عدمه فى الحال وإذا كان خاطئًا، يكون من السهل أن نسخر مما سيحدث - لا مشكلة، فقط اختر مقعدًا آخر أقوى للجلوس عليه. ولا بأس تمامًا من أن نصوغ افتراضًا بأن أغلب المقاعد سوف تتحمل وزننا. إلا أن المشكلة تظهر عندما نعتقد ونتعامل وكأن الافتراض الذى يصف الناس بحكم معين هو حقيقة مثبتة.

ونحن فى ندواتنا، نتعامل مع موضوع الافتراضات. حيث نمسك قلمًا من الرصاص ونطلب من الحاضرين أن يصفوا ويكتبوا ما يرون. الكل يرى أنه قلم عادى. غير أنهم، يندهشون عندما نلوى القلم فيكتشفون أن ما يرونه عبارة عن قلم رصاص من المطاط تم شراؤه من محل لبيع الهدايا المبتكرة.

ما الفكرة من مناقشة الافتراضات الخفية؟ حسنًا، إذا ما تعاملنا مع حقيقة أننا كلنا نصوغ افتراضات خفية ونتصرف وفقًا لها باعتبارها أمرًا واقعًا، يمكننا أن نستعد لما هو غير متوقع ونصبح أقل قوة فى الدفاع عن مواقفنا إذا ما ظهر أننا لم نكن على حق، وإليك المثالين التاليين.

كان أحد رجال الدين يسير فى الصباح كعادته كل يوم عندما رأى رجلا أشعث الشعر يرتدى ثيابه فى غير هندام ويستند بظهره إلى أحد المبانى. افترض رجل الدين أن هذا الرجل غير المهندم مشرد، فاقترب منه وأعطاه ورقة نقدية فئة عشرة دولارات، وقال له: "لا تيأس!"، ثم انصرف رجل الدين. فى اليوم التالى، رأى رجل الدين نفس الرجل فى نفس المكان، واندهش عندما أشار الرجل إليه لكى يقترب منه. ولما أصبح رجل الدين شديد القرب منه، نظر الرجل حوله ليتأكد مما إذا كان هناك من يراهما أم لا، وبعدها أعطى لرجل الدين ظرفًا أبيض صغيرًا وقال له: "لقد جعلنى عدم اليأس أربح الكثير من المال"، واتضح فيما بعد أن هذا الرجل الذى اعتقد رجل الدين أنه مشرد هو وكيل لمراهنات سباقات الخيول.

أما النموذج الثانى فيحدث عندما تكون فى حفل مع أصدقائك، ثم يخبرك أحد الأشخاص أنه رأى أحد الشحاذين يخرج من حجرة السيدات، فما أول افتراض ستصل إليه؟ أن هذ الشحاذ ربما كان رجلًا. أليس كذلك؟

تقييم الافتراضات

تمثل الافتراضات التى نصوغها جزءًا حيويًا من نظام التواصل الإنسانى، فنحن نستخدمها باستمرار لتصنيف ومحاولة فهم ملايين من المثيرات الذهنية الغامضة التى نتعرض لها وإيجاد معنى لها، فحين نمر بخبرة تواصل، نعمل فورًا على تأويلها والوصول إلى تخمين أولى بشأنها نظل مقتنعين به حتى ثبوت عدم صحته وكما تقول مدرسة الجشطالت فى علم النفس، لكى نستكشف إحدى الحفر، فإن أول ما نفعله أن نأخذ عصا لكى نقيس عمقها. ويمكننا أن نعيد صياغة ذلك بالقول إنه لكى نفهم العالم من خلال الاستكشاف، نستخدم افتراضاتنا إلى أن يثبت عكسها. ويجب أن نتذكر أن الافتراضات البسيطة يسهل دحضها، إلا أن الافتراضات الخفية عصية على الاكتشاف والدحض، أو التصحيح.

غير أنه خلال المفاوضات، توجد الكثير من وسائل اختبار الافتراضات التى قمنا بصياغتها، ومن بين تلك الوسائل إلقاء الأسئلة. فعلى سبيل المثال، لقد افترضت أن الشخص الذى تتفاوض معه لديه السلطة لكى يعقد اتفاقًا معك. وكل المعلومات الاستقرائية والاستنباطية، التى تلقيتها وأدركتها، سواء كانت لفظية أم غير لفظية، تشير إلى ذلك. ولكن ينبغى فى مرحلة مبكرة من المفاوضات أن تطرح السؤال التالى: "فى حالة ما إذا وجدت الشروط والبنود التى نقدمها لك مقبولة، فهل أنت على استعداد لتوقيع العقد اليوم بحيث يمكننا البدء فى مشروعك؟". سيتلقى السؤال إجابة من ثلاث: إما "نعم" وإما "لا" وإما "يتوقف ذلك على الظروف". وبعدها، سوف يعطيك هذا الشخص معلومات إضافية من شأنها أن تخبرك ما إذا كان افتراضك صحيحا أم لا.

ومن الوسائل الأخرى التى يمكنك بها اختبار الافتراضات التى توصلت إليها أن تستخدم المواقف الافتراضية. فمثلًا، تخيل أنك تتفاوض مع شركة قد تتمتع بحصانة مجموعة من القوانين البيئية التى سُنت حديثًا. خلال عملية التفاوض، تكون بصدد التعامل مع معلومات بشأن المشكلات المحتملة. ذلك النوع من القضايا التى يعتقد محامى شركتك أنه يحتاج إلى إضافة بنود تمثل مخرجًا للشركة فى حالات الطوارئ، ولقد افترضت أن أية تغييرات تطرأ ويجب أن تقوم شركتك بتنفيذها سوف تتم مناقشتها والتفاوض بشأنها على حدة. كما افترضت أيضًا أن شركتك سيتم تعويضها عن أية تكاليف يتطلبها تنفيذ هذه التغييرات، والتى تفوق وتزيد على ما تتفاوض

حوله حاليًا. يمكنك أن تختبر افتراضك بأن تتخيل موقفًا افتراضيًا يتحقق فيه أسوأ السيناريوهات المحتملة. وبعدها، تطرح أسئلة عمن سيكون مسئولًا عن التكاليف. وباستخدامك هذا السيناريو، فلن تناقش التغييرات فقط، ولكنك ستعرف مدى سرعة إخطارك بها، والفترة الزمنية التى سوف يستغرقها تطبيق هذه التغييرات.

وفى بعض الأحيان يمكنك أيضًا أن تستخدم البديل القديم، والمتمثل فى طرح سؤال: "ماذا لو...". ويصلح هذا الأسلوب بشكل خاص فى المفاوضات الخاصة بعقود البناء، والتى يمكن أن تتأثر فيما بعد بتشريعات البناء سواء كانت على مستوى الدولة أو الولاية أو المدينة. وفى الكثير من الأحوال، تفترض الشركات المسئولة عن البناء أن العميل أو المشترى هو من سيتحمل تكاليف أية تغييرات سيتم إدخالها على المخطط الرئيسى للعمل. ويجب أن تعرف الكيفية التى يمكن بها إدارة مثل هذا الموقف. لذلك، اطرح هذا السؤال: "ماذا لو تم تغيير القوانين الخاصة بالكهرباء مما استدعى تعديل التركيبات الكهربائية للمبنى ككل؟". خلال العملية التفاوضية، نادرًا ما تتمكن من الاطلاع على البنود المعيارية التى توضع فى عقود" العميل المرتقب. وحتى إن كنت تتمتع بسنوات من الخبرة، فلا تفترض أنك تعرف ما هو مكتوب بالأحرف الصغيرة على أغلفة العقود والوثائق.

والوسيلة الأخيرة لاختبار الافتراضات أن تستمع جيدًا لما يقال، وما يتضمنه بين ثناياه، والأهم من ذلك الاستماع لما لم يقل. وتتطلب هذه الوسيلة انتباهًا مستمرًا طيلة العملية التفاوضية ، ليس فقط فى البداية كما يعتقد الكثير من المفاوضين. ولهذا السبب، ننصح بشدة، فى حالة التفاوض من خلال فريق، بأن يتم تكليف أحد أعضاء الفريق بمهمة الاستماع؛ ولا تكلف كاتب جلسة التفاوض بهذه المهمة؛ لأنك إن فعلت ذلك، فستندم على ذلك؛ لأنه لن يستطيع أن يدون الملاحظات الملائمة ويستمع جيدًا فى الوقت نفسه، فكاتب الجلسة يدون ما يقال، بينما يسمع موظف الاستماع ما بين السطور.

الاعتراف بأن الافتراضات قد تلعب لصالحك أيضًا

وبالطبع، لا تكون صياغة الافتراضات دومًا كارثة. ففى الواقع، هناك أوقات يمكن خلالها الوصول إلى نتائج إيجابية فى العمل من خلال القدرة على التوقع الصحيح لافتراضات الطرف الآخر. ولسوف نكون مقصرين إذا لم نقر بذلك قبل إنهاء هذا

الجزء الخاص بالافتراضات. ولا يوجد الكثيرون ممن يحاولون مراوغة الحكومة قانونيا من خلال توقع افتراضاتها وبعد ذلك صياغة افتراضاتهم الخاصة. إلا أن الكثيرين يأملون فى أن يجدوا ثغرة قانونية فى اللوائح والقوانين يمكنهم أن ينفذوا منها. وقد تحول بعض الذين وجدوا هذه الثغرة إلى أساطير بالنسبة لهؤلاء الذين حاولوا وأخفقوا.

لسنوات عديدة، جعلت هيئة الجمارك الأمريكية من المستحيل تقريبًا التحايل على القواعد الجمركية الصارمة التى وضعتها. ومع ذلك، وجدت إحدى المستوردات الماهرات ثغرة ونفذت منها، وقد توصلت إلى هذه الثغرة من خلال الدراسة الجيدة للوائح وتوقع بعض الافتراضات التى سيقوم رجال الجمارك بصياغتها ومحاولة تطبيقها. لقد اكتشفت أن القفازات الجلدية النسائية الفرنسية عليها رسوم جمركية عالية. مما جعل ثمنها باهظًا للغاية فى الولايات المتحدة. لذلك، قامت برحلة إلى فرنسا واشترت ١٠ آلاف زوج من أغلى أنواع القفازات النسائية التى استطاعت أن تجدها. بعدها توصلت إلى فكرة عبقرية تمثلت فى فصل كل زوج من القفازات، وشحن القطع اليسرى من القفازات للولايات المتحدة.

وعندما تم الشحن، لم تطالب بتسليمها لها، ولكنها أبقت على القفازات فى الجمارك حتى انتهت فترة المطالبة بها. وعندما انتهت المدة كان على هيئة الجمارك أن تعرض هذه القفازات للبيع فى مزاد، وذلك وفقًا للوائح، وقد فعلت الهيئة ذلك.

والآن، هل يمكنك أن تتخيل أن يكون هناك شخص من الغباء بما يجعله ليشترى ١٠ آلاف قطعة يسرى من قفازات نسائية؟ حسنًا، لقد كان هناك مزايد واحد - وكيل يعمل تابعًا لسيدة الأعمال - فاشترى القفازات بسعر زهيد للغاية.

فى هذه الأثناء، اشتم المسئولون فى هيئة الجمارك رائحة غير طيبة فى هذا الأمر، وطالبوا موظفيهم بالحذر من قدوم شحنة مماثلة من القفازات النسائية ذات الفردة اليمنى إذ كانوا مصرين على عدم السماح للمرأة بأن تنجح فى مخططها. إلا أن المستوردة المبدعة توقعت ذلك الإجراء والافتراض الذى صاغه مسئولو الجمارك من أن الأمر سيتكرر بنفس الطريقة: شحنة بعشرة آلاف من القطع اليمنى للقفازات النسائية. ولذا، قامت بشحن العشرة آلاف قطعة يمنى على صندوقين. فقد صاغت "افتراضًا" حكيمًا بأن مسئولى مكتب فحص الشحنات "سيفترضون" أيضًا أن أحد الصندوقين سيحوى الأجزاء اليمنى بينما سيحوى الصندوق الثانى الأجزاء اليسرى، وبذلك يسمحون للشحنة بأن تمر عبر الجمارك. وكان توقعها فى محله. لقد مرت

الشحنة ودفعت رسومًا جمركية على ٥ آلاف زوج فقط، إلى جانب المبلغ الزهيد الذى دفعته فى المزاد.

إننا نثنى على المفاوض الذى يستطيع أن يخمن "الافتراضات المسبقة" التى صاغها الطرف الآخر، والذى لا يستطيع فقط أن يميزها، ولكنه يستطيع أيضًا أن يضع خطة للاستفادة منها. فهذا المفاوض شديد الإبداع والمهارة، إنه شخص تحب بشدة أن يكون فى جانبك، لا فى الجانب الآخر من العملية التفاوضية.

أهمية الذهن المنفتح

كان "توم لانتوس" عضوًا فى الكونجرس عن ولاية كاليفورنيا، وقد توفى فى مطلع عام ٢٠٠٨. وخلال حياته الخصبة، كثيرًا ما كان يستخدم عبارة ذات دلالة عظيمة: "العقل مثل الباراشوت، لا يعمل إلا عندما يكون مفتوحًا!". لقد ولد فى المجر وقضى سنوات عدة فى معسكر اعتقال أثناء الحرب العالمية الثانية. وكان الوحيد من بين أعضاء الكونجرس الأمريكى الذى مر بهذه التجربة.

إن الخبرات التى نكتسبها على مدار سنوات عديدة تؤثر على أحكامنا وقراراتنا وتساهم فى تشكيلها، وبالتالى تشكل آراءنا المسبقة وتحيزاتنا. ومن المهم للغاية أن ندرك أن هناك بعض الخبرات لا يكون لها نفس المعنى والتأثير على الآخرين، الذين صاغوا وطوروا افتراضاتهم الخاصة. وعندما يتم التفاوض فى بيئة متعددة الثقافات، تتعاظم مثل هذه الاختلافات. وفى مثل هذه الحالات، ولكى نكون أشخاصًا مسئولين، يجب أن نأخذ فى الاعتبار كلًا من افتراضاتنا الداخلية وافتراضات الآخرين المنخرطين فى العملية التفاوضية.

ذات مرة، أخبرنا أحد الحاضرين فى واحدة من ندواتنا بحكمة عظيمة حول هذا الاختلاف. فقد أوضح لنا أنه فى بداية إحدى المفاوضات، قام بشىء عاد عليه بالنفع الشديد، وقد استند فيما قام به إلى اعتقاده بأن الصراع عادة ما ينجم عن سوء الفهم والافتراضات الخاطئة. فبمجرد الانتهاء من التعارف وقبل أن يقول أحدهم أى شىء بشأن القضايا التى سيتم التفاوض حولها، قال شيئًا مماثلًا للآتى: "على الرغم من أن كلينا يدخل هذه المفاوضات بأفكار وآراء وافتراضات مسبقة، فإننى آمل ألا ينسى كلانا أن يدخل المفاوضات بعقل منفتح لكل ما يقال". وهو ما كان براعة منه، وقد أخبرنا هذا الشخص أنه فى غالبية المفاوضات، عادة ما يقر الطرف الآخر بأن

لديه توجهًا وشعورًا مماثلين. وعندما انتهى هذا الشخص من سرد تجربته، سرعان ما لفتنا انتباهه إلى أنه بذلك أعطانا نموذجًا للاستخدام الناجح تمامًا لأسلوب "إعلان المبادئ".

إن السبب وراء قيامنا بالافتراض أننا اكتسبنا عددًا كبيرًا من الانطباعات خلال حياتنا، وهى الانطباعات التى نقوم ذهنيًا بصياغة أحكامنا منها. إلا أننا فى حاجة إلى أن نفهم أن لكل فرد عالمه الداخلى. ونتيجة لذلك، يتسم الحكم بما هو صحيح وما هو خاطئ بالانحياز الشديد. لذلك، عندما يتعلق الأمر بصياغة الافتراضات وإطلاق الأحكام بشأن الطرف الآخر أو المفاوض الآخر، ابذل قصارى جهدك لكى تبقى ذهنك متفتحًا.

ويمكن للافتراضات الخفية أن تؤثر سلبًا على تفكيرنا الموضوعى وقراراتنا، عندما لا تكون واعيًا بوجودها. فلهذه الافتراضات القدرة على أن تضللك بشكل كامل فيما تراه وتسمعه. وخلال المفاوضات، أحيانًا ما نضع أنفسنا فى موقف سيئ للغاية بسبب افتراضاتنا الخفية فيما يتعلق بدوافع، واهتمامات، وأفعال الآخرين. وعلى الرغم من استحالة الدخول فى عملية تفاوضية من دون افتراضات خفية، فمن الممكن أن تعى هذه الافتراضات وتختبر مدى دقتها، إن القيام بذلك سوف يفيدك أعظم فائدة فى أحكامك وقراراتك التى ستتخذها.

الخلاصة

لقد غطينا كل شىء بداية من التفكير فى ديناميكيات القوة وصولًا إلى اختيار الإستراتيجيات والتكتيكات؛ من كسر فترات الجمود إلى اختبار الافتراضات. وطيلة الطريق، اقترحنا تقنية للتفكير - التفكير التشعبى؛ لقد أعدك هذا الفصل، للدخول فى المفاوضات القادمة بأسلوب واثق وخلاق وغير منحاز. وها أنت قد فهمت بشكل جيد كيف تتعامل مع أجندتك، وتدير علاقاتك مع الطرف الآخر، وتحقق أقصى استفادة من فن التفاوض. ولكن لايزال هناك المزيد لكى تفكر فيه. ولسوف يخوض بك الفصل السادس فى مناقشة أكثر عمقًا بشأن فريقك.

٦

وجهات نظر مختلفة وأهداف متماثلة

المدير والفريق

" إن قدرتك على التفاوض والتواصل والتأثير وإقناع الآخرين بالقيام بالأشياء هى جزء لا يتجزأ إطلاقًا من أى نجاح تحققه فى الحياة، إن أكثر الرجال والنساء تأثيرًا فى مختلف المجالات هم أولئك القادرون على تنظيم ما يتلقونه من الآخر من تعاون ومساعدة بكفاءة وتوجيهه نحو إنجاز الأهداف والغايات المهمة.

ـ بريان تريسى

لقد اكتشفنا شيئًا لم ينتبه إليه الكثير من المسئولين التنفيذيين والمدراء، على الرغم من أنه شىء يحدث يوميًا، إضافة لكونه أمرًا شديد الأهمية لنجاحهم فى الإدارة. ما هذا الشىء؟ إن المدراء وغيرهم ممن يشغلون مواقع سلطة مشابهة يميلون إلى أن يكونوا على قدر أفضل من مهارات التفاوض عندما يتعلق الأمر بالشئون الخارجية أكثر مما هو الحال عندما يتعين عليهم التفاوض حول شأن داخلى. ولقد اكتشفنا ذلك بأسلوب غير مألوف وغير متوقع للغاية، فقد كان ذلك خلال ندوة كان "هانك" يديرها لصالح إحدى الشركات الكبرى.

فى بداية البرنامج، قال "هانك" مطالبًا الجميع: "من فضلكم، استقطعوا من وقتكم دقائق قليلة واكتبوا على قطعة من الورق أفضل كلمة، فى رأيكم، تصف وظيفتكم و/أو مسئولياتكم الإدارية". وبعد ذلك، جمع الأوراق من المشاركين، وقرأ الكلمات التى كتبوها بصوت عال. وتضمنت الإجابات الأكثر تكرارًا الكلمات التالية:

الإدارة، التوجيه، السيطرة، التحكم؛ السلطة؛ القيادة، التفويض، الإشراف، التقييم، الترقية، التعيين، الفصل. فقط شخص *واحد* كتب كلمة *التفاوض*.

خلال المجرى اليومى للعمل، على كل مشرف ومدير ومسئول تنفيذى أن يتفاوض باستمرار مع الكثير من الموظفين من أجل الوفاء بمسئولياته الإدارية، إلا أن معظمهم لا يدرك كم من المرات يفعلون ذلك. يصف القاموس كلمة إدارة بأنها فن، إلا أنه فن يتضمن السيطرة وإعطاء الأوامر. والمثير فى الأمر أن معظم القواميس لا تعطى مرادفًا لكلمة "إدارة" أو "مدير"، ومع ذلك، يمكننا بكل سهولة أن نستبدل كلمة مدير بكلمة "كبير المفاوضين" . لماذا لا يرى المدراء أو المسئولون التنفيذيون أنفسهم كمفاوضين داخل شركاتهم؟ لماذا يتكون لديهم ميل عام لعدم رؤية أهمية أن يكونوا مفاوضين داخليين بارعين؟ لنلق نظرة استكشافية على هذه القضية.

تأثير الأنا

طلبت منا شركة نفط كبرى أن نقيم سلسلة من الندوات للمسئولين التنفيذيين فيها حول موضوع التفاوض الفعال فى الإدارة. وكان ذلك لأن أحد المسئولين التنفيذيين بالشركة كان قد حضر ندوة عامة حول التفاوض كنا قد أقمناها وأراد إجابة عن سؤال أزعجه طويلًا. كان يريد أن يفهم السر وراء تحقيق الكثيرين من الموظفين فى شركته نتائج مبهرة فى المفاوضات التى تجرى مع جهات خارج الشركة، إلا أنهم يحققون نتائج أقل فاعلية بكثير عندما يدخلون فى مفاوضات داخل الشركة مع مشرفيها ومدرائها ومسئوليها التنفيذيين. سؤال رائع!

لقد استغرق الأمر سنوات ثلاثًا حتى غطينا كل المدراء والمسئولين التنفيذيين العاملين فى هذه الشركة بفعاليات برنامجنا، وتعلمنا الكثير بشأن آليات الإدارة المؤسسية والتفاوض. كذلك وجدنا أنه بعد أن حضر المسئولون التنفيذيون والمدراء ندواتنا التى استمرت ليومين، شعر كثير منهم بالذهول من مدى ضآلة ما يعرفون عن أهمية التفاوض الداخلى فى مساعدتهم للوفاء بمهامهم الإدارية. فلسبب ما، كانوا يعتقدون أن فن التفاوض شىء يقومون به مع طرف آخر لا مع أنفسهم. كذلك اكتشفنا أن الموظفين فى قطاع التسويق والمبيعات - والذين يقضون جانبًا كبيرًا من وقتهم فى التفاوض مع آخرين خارج شركتهم - مفاوضون أكثر فاعلية على المستوى العام من أولئك الذين يتفاوضون داخل شركتهم مع الموظفين الآخرين.

وقد ذكر لنا مدير مبيعات، خلال أحد البرامج التأهيلية، أنه قد لاحظ بالفعل وجود اختلافات انفعالية لدى أفراد فريق المبيعات بين حالتهم عندما يتفاوضون داخل الشركة وحالتهم عندما يتفاوضون مع العملاء. فقد لاحظ أنه عندما كان الموظفون يتفاوضون حول مواقف ومشكلات داخل الشركة، كانوا يبدون وكأنهم "رقيقو الجلد" فقد كانوا أكثر حساسية للنقد ويميلون إلى التعامل بسلوك أكثر سلبية من السلوك الذى يتعاملون به مع العملاء. كذلك ذكر مسئول تنفيذى آخر كان مسئولًا عن قسم المشتريات أن مندوبى المشتريات عندما يتعاملون مع الموردين والوكلاء الفرعيين يبدون أكثر قدرة على التفاوض من الأوقات التى يضطرون فيها للتفاوض مع الموظفين التابعين لهم أو الموظفين الآخرين فى الشركة.

ولكى نضع أيدينا على الأسباب المحددة وراء وجود مثل هذا الاختلاف فى الطريقة التى يتفاوض بها الموظفون داخليا وخارجيا، قررنا أن نحصل على الإجابات من المشاركين فى الندوات أنفسهم. ولذلك، رحنا نسأل الحاضرين فى آخر ساعتين من كل ندوة عن تجاربهم وأفكارهم والتغذية الراجعة التى يودون إضافتها.

كان هناك إجماع على أن كبرياء الموظفين يعد من أحد العوامل المساهمة فى ذلك، وأنه يظهر بحدة متفاوتة فى المفاوضات الداخلية والخارجية. فعندما يدخل مندوب عن الشركة فى مفاوضات خارجية، لا تعترض ذاتيته وكبرياؤه الطريق نحو التوصل لاتفاق، أو الحصول على طلبية، أو الوصول لتسوية. ففى مثل تلك المواقف، يميل الفرد إلى تنحية ذاته جانبًا. وينسجم سلوكه العام مع هدفه الممثل فى اقتناص صفقة، لذلك لا يسمح الموظف وقتها لانفعالاته الشخصية بأن تؤثر سلبًا على تحقيق النتائج. ولكن عندما يكون التفاوض داخل الشركة، تبدأ الأنا فى الظهور بشكل أكثر وضوحا فى الكيفية التى يتعامل بها المرء مع الانتقاد أو التعليقات السلبية الأخرى الموجهة إليه.

كذلك عبر المشاركون الذين تعاملنا معهم خلال الندوة عن إيمانهم بأن الصلاحيات أو المكانات أو المستويات المؤسسية تمثل عاملاً مؤثرًا آخر. فعندما يتم التفاوض خارج الشركة، لا تكتسب صلاحيات المرء أهمية إلا فيما يتعلق بمقدار ما يتمتع به من سلطة كمندوب لشركته. ويصدق ذلك بشكل خاص فيما يتعلق بالالتزامات والاتفاقات الملزمة التى لا رجوع فيها، والمصداقية، وما شابه. فمكانة المفاوض داخل شركته لا تعنى شيئًا للطرف الآخر خلال المفاوضات الخارجية؛ حيث لا يستطيع المفاوض أن يوجه أوامر لا يملك الطرف الآخر سوى الامتثال لها واتباعها. إلا أن السلطة والمكانة الوظيفية

تمثلان عاملين شديدى القوة فى المفاوضات الداخلية. وهناك بالفعل مواقف يرفض فيها الشخص صاحب السلطة الأعلى النقاش أو التفاوض فى أى موقف ويطلب فقط تنفيذ مطالبه. ولا يكون أمام الطرف الآخر الذى يتلقى الأوامر إلا خيارين؛ إما أن يطيع الأوامر وإما أن يرفض ذلك فيخاطر بالتعرض للوم أو الإقالة. ومن جديد، يرجع ذلك إلى الكبرياء.

أهمية مناخ الاسترخاء

وخلال المناقشات مع الحاضرين، ذكروا أيضًا أهمية التفاوض بشأن الاجتماعات مع فريق العمل، حتى لا نجعلها أكثر فاعلية فقط، وإنما أيضًا لنجعلها أكثر نفعًا فى توليد القدرات الإبداعية، وحل المشكلات، وتطوير الأفكار الجديدة. وكان أول شىء ذكره المسئولون التنفيذيون أنه من المهم خلق بيئة ودية يلقى فيها المرح الترحيب والتشجيع. وقد اتفق غالبيتهم على أن الكثير من اجتماعاتهم تبدأ فى جو جاد وكئيب. وكان الاقتراح أنه ربما تكون فكرة جيدة أن يبدأ كل اجتماع للفريق بمزحة يمكن أن تدفع بالمزاج العام للاسترخاء وتجعل الموظفين أكثر شعورًا بالراحة.

وعندما يشعر الأفراد بالراحة، يزداد استعدادهم للتعبير عن مشاعرهم دون أى خوف من اللوم أو الانتقاد، فيصرحون بعبارات تحمل قدرًا هائلاً من الصدق، بما فى ذلك العبارات المعبرة عن انفعالاتهم ومشاعرهم. وكلما كان الموظفون صرحاء فى التعبير عن مشاعرهم فى اجتماعات فريق العمل، زادت الإيجابيات التى تعود على المجموعة واتسع نطاق وعى الأفراد بالموقف، أو المشكلة، أو الظرف، وفى الاجتماعات المؤسسية، والكثير من المشكلات التى تطرح للنقاش فى اجتماعات الفريق المؤسسية لا تكون مجرد مشكلات مادية أو تقنية أو اقتصادية، فالكثير منها له بُعد نفسى وله مصادر انفعالية عميقة يجب أن يتم الكشف عنها وفهمها. ومثل هذه المشكلات يجب التعبير عنها على الملأ لكى يعرف بها الجميع ويجدوا حلولاً لها.

تشجيع الصدق والصراحة

من بين الاقتراحات الأخرى التى توصل لها المسئولون التنفيذيون أثناء المناقشات ضرورة تشجيع الكل على أن يكونوا جازمين فى التعبير عن آرائهم، وإحباط أية ردود

فعل سلبية أو عدوانية أو عنيفة إزاء ما يقال مهما كان. فعلى سبيل المثال، إذا ما شعر مدير أحد الأقسام بتزايد فى مستوى العدوانية بعد توجيه أحد أعضاء الفريق انتقادا إلى أحد أوجه العمل فى القسم، ينبغى على المدير أن يوجه المزيد من الأسئلة التى تكشف عن المزيد من المعلومات، بما يلقى الضوء أكثر على المشاعر والمعتقدات الحالية. لا تلق بهموم الموظفين فى سلة المهملات، بل ناقشها! فلربما يقود ذلك إلى إجابة أو حل، فعندما يقوم الفريق بالتفكير بشكل جماعى، يظهر المزيد من الحلول. وقد قال أحد المسئولين التنفيذيين رفيعى المستوى إنه يتمنى لو كان قد نال المزيد من الفهم والتعلم بشأن "التفاوض بشأن اجتماعات فريق العمل" عندما كان أصغر سنًا. فلو كان قد فعل ذلك، لما ارتكب الكثير من الأخطاء التى ارتكبها فى الماضى، ولصارت اجتماعاته أكثر نفعًا وفاعلية.

لقد اكتشفنا أيضًا أن اجتماعات فريق العمل تصبح أكثر نفعًا إذا ما ألقى الشخص الذى يقودهم أسئلة بدلاً من إلقاء عبارات تحمل لهجة آمرة، فعلى سبيل المثال، إذا كان الاجتماع خاصًا بالمبيعات، يمكن أن يتحدد الغرض بشكل أكثر فاعلية إذا ما جاء فى صيغة سؤال مثل: "ما الذى يمكن أن نفعله لزيادة المستوى العام للمبيعات فى الربع القادم من السنة؟"، بدلًا من أن تأتى فى سياق عبارة مثل: "يجب أن نزيد من المبيعات الربع القادم من السنة". فالسؤال يحفز ويثير التفكير الإبداعى ويطور أفكارًا ومفاهيم جديدة، فيما تبدو العبارات الصارمة كالأوامر والتعليمات، بما يجعل الموظفين يشعرون بالاستياء والدفاعية.

وقد أسهمنا فى هذه التوصيات بنصيحة عدم تسجيل اجتماعات فريق العمل لا على أشرطة صوتية ولا مرئية، فعندما يتم تسجيلها، يتوخى الموظفون الحذر الشديد فيما يقولون ويفعلون، وبالتالى، يفشلون فى الكشف عن المعلومات التى بحوزتهم خوفًا من أن تستخدم بشكل ما ضدهم فى المستقبل. لا بأس من أن تدون ملاحظات وتقوم بصياغتها فيما بعد فى تقرير كامل عما تكشف خلال الاجتماع، على أن تقوم بتوزيع التقرير على كل من حضروا الاجتماع. أما أن تجعل الموظفين يشعرون بأنهم تحت المراقبة أو التدقيق خلال الاجتماع الفعلى، فلن يشجع ذلك على مناقشة صادقة صريحة.

فوائد اللغة الإيجابية المبتكرة

كذلك نقترح على مدراء المستويات الإدارية العليا، الذين يعقدون اجتماعات مع فرق العمل، أن يطوروا ويستخدموا كلمات ذات شحنات إيجابية مثل "الفعل الفورى" و"النتائج الملموسة" و"الانخراط الفعال". فالكلمات ذات الشحنة الإيجابية لا تفيد فقط المدربين الرياضيين فى حفز اللاعبين على الوصول لمستوى أعلى من الأداء ولكنها أيضًا تصنع المعجزات فى رفع الروح المعنوية وتحفيز الموظفين بخاصة إذا ما كانت الروح المعنوية منخفضة للغاية فى المؤسسة.

ولقد عمل "هانك" ذات مرة مع أحد المسئولين التنفيذيين الكبار الذى كان يطبق هذه التقنية بأسلوب فريد ومبدع، ففى بداية الاجتماع، كان يجعل اثنين من موظفيه يمدان أيديهما فى إناء زجاجى به الكثير من قطع الورق المطبقة، كان قد كتب على كل منها كلمة أو جملة إيجابية. وبعد أن يقرأ الموظفان الكلمات المكتوبة بالورقة، كان المسئول يقول: "تلك هى الكلمات الأساسية التى ستقودنا جميعًا فى هذا الاجتماع لا لنجعله أكثر نفعًا فحسب، بل لنجعله شيئًا يقودنا كل يوم لكى نصبح مدراء أفضل".

كذلك كان نفس المسئول التنفيذى بارعًا فى استخدام المجاز فى الاجتماع. لذا، عندما تقود اجتماعا لفريق العمل، فستنال رسالتك دائمًا المزيد من الانتباه وستحمل معنى أكبر إذا ما عملت على توضيحها سواء لفظيًا أو بصريًا. ولنأخذ الحكمة القديمة: "رب صورة تغنى عن ألف كلمة"، لنضيف إليها لتصبح "رب مجاز يغنى عن ألف كلمة". وتذكر أنه لكى تجعل الآخرين يفهمون معنى أى مجاز بشكل جيد، يجب أن تستخدم الصورة أو الرسوم التوضيحية أو الكلمات المناسبة.

مغزى الوضوح

خلال إحدى ندواتنا، سألنا الحاضرين عن أكثر شىء يكرهونه فى اجتماعات فريق العمل - أكثر الأشياء التى تثير إزعاجهم. وتركزت شكواهم الأساسية فى مجال "الحاجة إلى المعرفة". فقد قيل لنا إنه فى اجتماعات فريق العمل، غالبًا ما يقوم مدراء الإدارة العليا، الذين يدعون إلى عقد الاجتماعات، بإيصال المعلومات بشكل عشوائى. كذلك كانوا غالبًا ما يراقبون المعلومات التى يوزعونها بأسلوب يجعلها إما مربكة جزئيًا أو غير مفهومة كليًا. وكنتيجة لذلك، كان أعضاء فريق العمل غالبًا

ما يغادرون الاجتماعات وهم مشتتون فيما يتعلق بالإجراءات التى يجب أو لا يجب اتخاذها. يشبه الأمر إلى حد ما تلك النكتة عن المدير الذى قال: "أعرف أنك تعتقد أنك تعرف ما قلتُ؛ ولكنه ليس ما كنت أعنيه!". للأسف، تصدق هذه النكتة فى بعض المواقف.

وبجانب تعبيرك عن رسالتك بوضوح، فمن المهم أن تدرك أنك فى اجتماعات الفريق، تكون "موجهًا" لا "قائدًا". والفارق الرئيسى بين الاثنين يكمن فى أن القائد غالبًا ما يجذب الموظفين أو يستدرجهم، أو يرهبهم، للذهاب إلى المكان الذى يريدهم أن يذهبوا إليه. إنه يشبه شخصًا يقف فى مقدمة طابور كل من فيه ليس لديهم أية سلطة لتحديد اتجاه الطابور، إلا الشخص الأمامى. أما الموجه فيوضح الاتجاه الذى يريد أن يذهب الطابور فيه، إلا أنه يتمتع بالمرونة الكافية لتغيير الاتجاه إذا ما اقترح أحد الأتباع ذلك. إن الموجه عضو فريق فعلى، إلا أنه تصادف امتلاكه موهبة تنظيم الفريق.

الأوجه المتعددة للمدير

وأخيرًا، نقر بأن المدير أو المسئول التنفيذى أمامه الكثير من المهام. فعليه أن يظهر بالعديد من الأوجه، ولذلك، نتفهم أن إضافة دور "المفاوض الفعال" إلى قائمة الأدوار التى يتعين عليه أن يلعبها قد يلاقى بقدر من الهلع من جانبه فى البداية. ولكن إذا ما نظرنا إلى الأدوار المتعددة للمدير عن كثب، فسيتضح أن التفاوض كان يمثل بالفعل يمثل جزءًا من العملية على طول الطريق. فإذا ما كنت فى موقع إدارى، فاعلم أننا لا نضيف دورًا جديدًا لقائمة الأدوار التى يتعين عليك لعبها؛ ولكننا فقط نحييك على قبولك لأداء دور يتضمن فى طياته التفاوض، ونساعدك على أن تدرك مقدار التفاوض الذى تقوم به كل يوم! من ناحية أخرى، فإننا نهدف إلى أن نقدم لك مجموعة من الأفكار سوف يكون من شأنها أن تجعل مهمتك أيسر، لا أكثر تعقيدًا. لذلك، دعنا نلق نظرة على مجموعة من جوانب أن تكون مديرًا، ونلاحظ مدى مركزية مهارات التفاوض فى كل دور من الأدوار التى تلعبها كمدير.

الحكم

من بين أكثر الأدوار الإدارية أهمية ذلك الموقف الذى يتعين فيه على المدير أن يتدخل

فى جدال أو نزاع أو أى موقف آخر بين اثنين أو أكثر من الموظفين، ويؤثر سلبًا على سير العمل. ويعرف المدير المحنك الحكيم من واقع الخبرة متى يستمع إلى طرفى النزاع وبعدها يصدر قرارًا أو حكمًا يحسم القضية، ومتى يستمع إليهما ويتركهما يسويان الموقف بمفردهما بعد أن يتلقيا النصيحة والاستشارة منه. ومعرفة الفارق بين الأسلوبين أمر مهم للغاية وأحيانًا يكون فارقًا.

فعندما يقوم المدير بتسوية الموقف الخلافى بنفسه، يكون دائمًا هناك شعور بعدم الرضا لدى أحد أطراف الموقف. ولكن عندما يتفاوض أطراف الخلاف للوصول إلى تسوية، تتزايد احتمالات التوصل لحل يحقق منفعة لجميع الأطراف. فنظرًا لأن أطراف الخلاف قد قاموا بتسوية خلافاتهم بأنفسهم من دون تدخل خارجى، فمن المرجح أن ينظروا لأنفسهم بشكل إيجابى ويصبحوا أكثر انفتاحًا للتفاهم والنقاش فى المستقبل.

وللأسف، عرفنا أكثر من مدير تنفيذى يتعامى عن أسلوب دفع الموظفين للتفاوض بأنفسهم لحل الصراعات. فمثل هؤلاء المدراء كانوا يرون أن أدوارهم التحكيمية تشبه دور الحكم فى المنافسات الرياضية - شخص ينظم اللعب ويحدد متى تلعب الكرة ويطلق صفارته لطرد أحد اللاعبين خارج الملعب بسبب سوء سلوكه. إلا أن هناك فارقًا كبيرًا بين إدارة الأفراد فى العمل وبين إدارتهم فى الأحداث الرياضية التى تحكمها قواعد صارمة.

كلنا يقرأ عن المفاوضات التى تتم بين الرياضيين المعروفين وبين مدراء أو أصحاب النوادى التى يلعب لها هؤلاء الرياضيون. وليس من الغريب أن نسمع أن الطرفين المتعارضين قد وصلا إلى طريق مسدود. ففى مثل هذه المفاوضات، لا يوجد حكم ولا أى مسئول آخر يتدخل ويقوم بتسوية الموقف، ومن ثم يصبح على الطرفين - أو وكلائهما - أن يسويا الأمر بنفسيهما. وهكذا، نجد أنفسنا من جديد نشير إلى أن التفاوض ليس لعبة، ولكنه مسعى إنسانى معقد.

وفيما لا يبدو غريبًا فى عالم الأعمال أن يجد المدير نفسه وقد وُضِعَ فى موقف الحكم، يعرف المدير الحكيم أنه لا يجب أن يقع فى الفخ ويعمل على تسوية كل موقف بنفس الطريقة السابقة. فمن المشاكل الأساسية فى عملية التفاوض الإدارى أن تلعب نفس الدور باستمرار مرة بعد أخرى، بدلًا من استخدام أساليب مختلفة تستند كل منها إلى تفاصيل كل موقف بمفرده. وأحيانًا، يقوم بعض المدراء بتكرار نفس الخطوات كالممثلين والممثلات - يكررون أنفسهم، بتطبيق نفس التكتيكات مرارًا وتكرارًا.

المحفز

غالبًا ما يكون من الصعب للغاية أن تدفع شخصًا للقيام بشيء لا يحبه، والأصعب أن تدفعه لتغيير رأيه بشأن هذا الشيء. إلا أن أولئك الذين يمتبرون محفزين موهوبين يمكنهم، فى الواقع، القيام بذلك. وقد كان المدرب العظيم "نوت روكن" مدرب فريق كرة القدم بجامعة نوتردام معروفًا بأنه محفز عظيم. ويروج عنه أنه كان يستطيع تحفيز لاعبيه للقيام بأشياء لا تصدق. ولما سأله أحد الصحفيين ذات مرة عن نوع اللاعبين الذى يفضله، أجاب المدرب: "إذا ما قلت للاعب أن يغلق الباب فى حجرة بها أكثر من باب، لا أريده أن يسألنى، "أى باب تقصد أيها المدرب؟" ، ولكننى أريده أن يغلق كل الأبواب ثم يسأل: "هل هناك أبواب أخرى تريد أن تغلقها أيها المدرب؟".

ولعل من المهام الرئيسية التى يجب أن يقوم بها المدير / المسئول التنفيذى الجيد مهمة تحفيز الفريق. وبالمناسبة، نحن مؤمنان بأنه من المستحيل أن تكون محفزا فعالاً دون أن تتمتع بمهارات تواصل متميزة. فيجب على المدير أن يفهم أن التواصل حوار، وليس حديثًا ذا اتجاه واحد. وسواء أعجبنا ذلك أم لا، فإن الرسالة تتمثل فى تأويل المستمع لها، لا قصد قائلها منها. فما يسمعه المرء هو الرسالة الحقيقية لا ما تقوله أو تعتقد أنك قلته.

فإذا ما كنت تريد أن تكون أفضل متحدث ومحفز يمكنك أن تكونه . وبالتالى أفضل مفاوض يمكنك أن تكونه . فمن الضرورى أيضًا أن تفهم أن التواصل يتضمن ما هو أكثر من مجرد ما يقال. والسبب فى ذلك أن كل رسالة تتأثر أيضًا بالسياق والأسلوب الذى تنقل به. وبالتالى، يعتمد التواصل الفعال على ما هو أكثر من توجه المرسل نحو المستقبل، والرسائل غير اللفظية الملائمة التى تصاحبها.

على سبيل المثال، تخيل أحد المدراء يحاول أن يوصل رسالة غرضها المديح وإظهار حسن النية لشخص يعمل تحت إمرته. إلا أن المدير يتجهم ويعقد ذراعيه على صدره وهو ينقل الرسالة، لنواجه الأمر . مهما سيقول هذا المدير، فلن يتم تلقيه باعتباره مخلصًا وصادقًا.

وهناك الكثير من إستراتيجيات التحفيز التى تصلح للتطبيق فى الإدارة. الحوافز المالية، والترقيات، والتقدير العلنى، والمميزات المؤسسية، بل وحتى التهديد، وهذا على سبيل المثال لا الحصر. ويعلم المدير صاحب الخبرة أن أيًا من هذه الأساليب لا يصلح لتحفيز كل العاملين فى الشركة. وكما تقول الحكمة: "كل شخص له ما

يحركه!" إن ما نعرفه اليوم أن النظام الرأسمالى قد أدرك أن الافتراضات السابقة عما يؤدى إلى تحفيز الموظف لم تعد صالحة الآن. ففى وقت ما، كان الحفاظ على الدخل حافزًا كافيًا؛ حيث كان يحفز الموظفين على العمل بجهد أكبر، لمجرد الحفاظ على وظائفهم. إلا أن الدخل تحول إلى حاجة اقتصادية أكثر من كونه عاملا تتداخل فيه العوامل الاقتصادية والنفسية. وبمجرد أن نفهم طبيعة ما يؤدى إلى تحفيز الموظفين *اليوم*، يمكننا أن نحقق بعض التقدم نحو اكتشاف أساليب جديدة، وربما أفضل، لتحفيز الآخرين.

باختصار، لقد أصبح الناس خاضعين لمنظومة أكثر تنوعًا وأقل ثباتًا من التأثيرات عن ذى قبل. فلم تعد العادات السائدة والحكمة الدارجة هى العوامل الرئيسية التى تحدد أفكار واحتياجات الفرد كما كان الحال فى الماضى. وعلى الرغم من أن الطبيعة الإنسانية لم تتغير، فإن المعلومات المتاحة لتشكيل الأفكار والعالم تغيرت بعمق، وأغلب الظن أن وتيرة هذه التغيرات سوف تتسارع وبالتالى، سيكون من الحكمة أن ننسى أيام الماضى الجميلة تلك، فقد ولت إلى الأبد! فلابد للمدراء أن يكونوا محفزين أكثر إبداعية، وهذا يعنى أن يجعلوا الموظفين يشعرون بأنهم مسموعون ويلقون الاهتمام بل ويتحركون فى الاتجاه الذى تستهدفه الشركة.

والعامل الرئيسى فى التحفيز أن تدرك أننا جميعًا، وبشكل أساسى، متمركزون حول ذواتنا بدرجة تجعلنا نستمتع بالمديح والإعجاب والاحترام والود والحب والقبول. كما أننا نفكر فى أنفسنا عمومًا بأننا لدينا ما نقدمه للآخرين وللأسرة والأصدقاء والمؤسسات والبشرية. وكمدير، يجب أن تتفاوض مع فريق العمل حتى تتمكن الشركة من الوصول إلى أفضل المهارات ومستويات الأداء، فيما يكسب الموظفون مكافآت مرضية على تقديمهم أفضل ما لديهم من مهارات ومستويات أداء.

المقنع

يجب أيضًا على المدير أن يكون مقنعًا. فلكى يحفز ويوجه الآخرين نحو إنجاز المهام، يجب أن يقنعهم بأنه، مهما كان حجم ما يجب عليهم أن يفعلوه، فهو ضرورى ومهم. وتعد الحاجات من بين أروع وسائل الإقناع فى الإدارة ـ تمامًا كما هى على مائدة التفاوض!

ولعلنا نجد مثالاً رائعًا لمهارات الإقناع باستخدام الحاجات لتحقيق نتائج إيجابية فى الكيفية التى حصل بها "مايكل فارادى" من الحكومة البريطانية على المال اللازم الذى كان يحتاجه لإتمام اختراع المحرك الكهربائى. فقد حصل على موعد مع رئيس الوزراء البريطانى "ويليام جلادستون" ولم يسمح له إلا بدقائق قليلة لكى يتكلم عن مشروعه ويحصل على التمويل اللازم له. وكان يفهم جيدًا أيضًا أن الفكر والمنطق والبراهين الإحصائية لا تقنع الآخرين. إلا أن العواطف والحاجات تقنعهم! وبعد وقت قصير من بدء المقابلة، وبمجرد أن قابله وقدم له نفسه، انتظر "فارادى" حتى يبدأ رئيس الوزراء بالحديث أولاً، وهو ما كان تصرفًا حكيمًا منه، وفى صوت فظ أجش، سأله رئيس الوزراء: "ما أوجه نفع اختراعك يا سيد "فارادى"؟" وعند هذه النقطة، صار بإمكان "فارادى" أن يعدد، بكل سهولة، الأشياء العظيمة والمدهشة التى يمكن أن يحققها المحرك الكهربائى للمجتمع. إلا أن "فارادى" بدلاً من أن يصف ما سيحققه اختراعه، أجاب "فارادى" على السؤال بأسلوب غير متوقع.

لقد فهم "فارادى" أنه، فى الكثير من الحالات، يقوم الناس بأمور ترضى حاجاتهم الخاصة، ولكنها لا ترضى حاجات الآخرين بالضرورة. لذلك، أجاب "فارادى" عن السؤال بصوت واضح ومرتفع قائلًا: "سيصبح بإمكانك فرض ضرائب عليه!". لقد وضع حاجات الحكومة قبل حاجاته الخاصة وحاجات المجتمع. ولما كانت كل حكومة فى العالم تبحث دومًا عن مصادر دخل جديدة، جاءت الإجابة من رئيس الوزراء: "كم تحتاج لإنجازه؟".

عندما تصبح أنت صاحب القدرة على الإقناع فى مجال عملك أو فى شركتك أو حتى فى عائلتك، فمن المهم للغاية أن تتذكر أن الشخص الآخر ليس بحاجة للاقتناع بمفاهيمك أو أفكارك أو منتجاتك أو آرائك، بل بحاجة للاقتناع بما يمكن أن تحققه له. إلى جانب ذلك، فلكى يقتنع الآخرون، يجب أولًا ألا يكونوا سعداء بوضعهم الراهن، وثانيًا أن يكونوا سعداء بما قلته ووصفته لهم. ويحقق الإقناع نتائج إيجابية دائمًا عندما يتم استخدامه مع الأفراد الذين وصلت حياتهم إلى مرحلة يجب معها القيام بتغيير فى بيئتهم أو حياتهم. ويمكنك أن ترى بكل وضوح أن هذه الاشتراطات هى نفسها التى تتوافر فى المفاوضات المهنية التى تخوضها مع أطراف أخرى.

مسئول إنهاء عمل الموظفين

تمثل مهمة إنهاء عمل الموظفين دومًا أمرًا صعبًا للغاية للتفاوض بشأنه. وتزداد صعوبة هذا الموقف بشكل خاص عندما يتعين عليك أن تنهى خدمات موظف عملت معه لسنوات عديدة وطورت معه علاقة شخصية وثيقة، وبتطبيق نفس المهارات التى تستخدمها على طاولة المفاوضات مع أطراف خارجية، يمكنك أن تقوم بهذه المهمة بفاعلية. تذكر فقط أنك تريد أن تتبع الطريقة التى لا يغادر معها أحد مائدة المفاوضات وهو خاوى الوفاض.

يتذكر "هانك" مسئولًا تنفيذيًا فى مجال الصناعة الجوية، كان مفاوضًا بارعًا فى تعيين الموظفين وإنهاء خدماتهم. ويتذكر بشكل خاص موقفًا تلقت فيه شركة المسئول التنفيذى إخطارًا من وزارة الدفاع تلغى فيه تعاملاتها مع الشركة، وهو الأمر الذى استلزم إجراء خفض فى العمالة. وكان مكتب "هانك" مجاورًا لمكتب المسئول التنفيذى، وكان باستطاعته رؤية الموظفين وهم يدخلون إلى مكتب ذلك المسئول التنفيذى لسماع الأنباء السيئة. وكذلك رؤيتهم وهم يخرجون من المكتب، وكان كثير منهم يأتون لوداعه قبل انصرافهم من العمل، وقد شعر "هانك" بالدهشة عندما رأى الكثيرين وقد اعتلت وجوههم الابتسامة بدلًا من الحزن والكآبة.

وبعد أيام، وبينما كان "هانك" يتناول الغداء مع ذلك المسئول الذى كان رئيسه فى العمل، علق "هانك" قائلاً: "أنت تعرف بالتأكيد كيف تمارس فن إنهاء خدمات الموظفين!"، وكانت الإجابة: "ما الذى تعنيه بحق السماء؟". عندها، أخبر "هانك" المسئول التنفيذى عن الكثيرين الذين جاءوا إلى مكتبه وتكلم معهم بعد أن غادروا مكتب المسئول التنفيذى، مشيرًا إلى أن كثيرًا منهم كان يشعر بالتفاؤل والبهجة، لا بالصدمة والانهيار جراء الأنباء التى تلقوها. هنا، قدم المسئول التنفيذى لـ"هانك" معلومة مدهشة عن فن فصل الآخرين، بخاصة فى الظروف التى تعين عليه القيام بذلك تحت وطأتها.

عندما يتم التعامل مع مسألة إنهاء خدمات أحد الموظفين بشكل سيئ، قد يصبح الأمر مدمرًا - لا للموظف فقط، ولكن للقسم بأكمله. فمن المهم للغاية أن تجعل الموظفين يغادرون الشركة بكل احترام وحساسية ومراعاة لمشاعرهم؛ لأن إنهاء خدمات الموظف بشكل سيئ قد يتسبب فى أحاسيس مؤلمة ومشاعر سلبية أكبر مما يدرك المرء. وكما يردد غالبًا محامو العمال ومستشارو الأعمال: "إنهاء الخدمات

بشكل سيئ يعنى شركة سيئة!". وفى أسوأ الأحوال، قد يؤدى فصل الموظف إلى ملاحقات قضائية وخسائر وأحيانًا جرائم قتل. وفى أفضل الأحوال، يمكن أن يؤدى الفصل الذى لم يتم التفاوض حوله بشكل جيد إلى تدمير الروح المعنوية للعاملين فى الإدارة/القسم، والموظفين المستمرين فى العمل.

لذلك، هناك مبادئ أساسية يجب اتباعها. إذا ما كنت مديرًا أو مسئولًا تنفيذيًا، لا ينبغى أن تقوم بتفويض مهام التعيين والفصل للآخرين، بل نفذ هذه المهمة بنفسك. ذات مرة قام المدير الرياضى لإحدى الجامعات الشهيرة فى الولايات المتحدة بإعلام مدرب فريق الجامعة لكرة القدم بإقالته برسالة عبر الهاتف المحمول. كذلك، هناك بعض المدراء الذين قاموا بإبلاغ الموظفين بنبأ إقالتهم من خلال البريد الإلكترونى. ولكن ليس فى ذلك نفع لأحد ـ ذات مرة، قرأنا فى الصحف عن شخصية معروفة دعا أحد مساعديه لتناول الغداء، وأعطاه إخطار الاستقالة بعد أن طلبا الحلوى. فثار الموظف لدرجة أنه ألقى بقطعة من كعكة بالآيس كريم فى وجه مديره. وبعدها أوضح الموظف المفصول سر قيامه بذلك؛ حيث قال: "لقد أردت دومًا أن أفعل ذلك؛ فشكرًا للظروف التى أتاحت لى الفرصة".

وفى بعض الأحوال، يتم إنهاء الخدمة مصحوبة بمكافأة نهاية خدمة وإخطار بأن قسم الموارد البشرية فى الشركة سوف يبقى على اتصال مع الموظف الذى تم إنهاء خدمته، ويقوم بمساعدته فيما يتعلق بأية فرص وظيفية جديدة تتاح له، ويعطى ذلك شعورًا كبيرًا بالاطمئنان بالنظر إلى أن الموظفين يشعرون بأنهم لا يزالون على اتصال بشركتهم حتى بعد أن يغادروها. ويجب على المدير، خلال تفاوضه لإنهاء خدمات أحد الموظفين، أن يدرك أن الشخص الذى يتم تسريحه قد يعانى قدرًا ما من الصدمة النفسية، فالأمر هنا يشبه إلى حد ما تجربة موت أحد الأصدقاء أو الطلاق. وبالتالى، ستصبح عملية التفاوض أكثر سهولة ببعض من التفهم والتعاطف مع موقف الموظف الذى يتم إنهاء خدمته.

باختصار، هناك الكثير من الأدوار التى يضطلع بها المدير خلال حياته المهنية، وهى الأدوار التى تتضمن التفاوض فى جانب كبير منها. إن هدفنا الرئيسى من التركيز على الأدوار الخاصة بكل من المدير أو المسئول التنفيذى هو الإقرار بأن مثل هذا الشخص يجب أن يولى التفاوض الداخلى نفس الانتباه والاهتمام اللذين يوليهما للتفاوض الخارجى. فالمدير جزء من الفريق، لا فوق الفريق أو فى صدارته. وعندما

تبرز مشكلة أو نزاع أو قضية أو خلاف، أو أى شىء يتطلب الحل، يجب على المدير أن يتولى القيادة فى العملية التفاوضية، وذلك بهدف إشباع حاجات أطراف العملية التفاوضية.

التفاوض كعضو فى الفريق

والآن، بعد أن ألقينا نظرة على دور المدير، لنوسع المنظور قليلًا ونلق نظرة على الفريق كله. يجب أن يعمل أعضاء الفريق معًا بشكل جيد لكى يتحقق النجاح وترتفع المعنويات. ويمكن تعريف مصطلح *العمل الجماعى* بأنه العمل الذى يتم إنجازه على يد مجموعة من الشركاء أو زملاء العمل؛ حيث يتولى كل فرد جزءًا من العملية ويعمل بشكل أساسى نحو تحقيق الأهداف الموضوعة للمجموعة لا المكاسب الشخصية فقط. وفى الواقع، يمثل العمل الجماعى الأسلوب الذى حقق به البشر - كنوع من الكائنات الحية - الكثير من الإنجازات. وقد وصف "هنرى فورد" العمل الجماعى كالآتى: "الاجتماع معًا بداية، والبقاء معًا عملية، والعمل معًا نجاح!".

وغالبًا ما يذكر "هانك" أنه عندما بدأ إقامة ندوات حول التفاوض فى مطلع الستينات، اعتقد أغلب أفراد أسرته وأصدقائه وشركائه فى الأعمال أن عمله مرتبط بالدرجة الأولى بالمشكلات العمالية والإدارية. وكان عليه أن يذكرهم بأن الناس يتعين عليهم ألا يتفاوضوا فقط حول الأمور التى تتعلق بمجال العمل، ولكن مع الأسرة والأصدقاء أيضًا. وهناك مواقف لا حصر لها، سواء مهنية أو شخصية، تبرز فيها صراعات أو خلافات يجب أن يتم حلها.

وعندما يتم استخدام مصطلح *العمل الجماعى* فى أى حوار، فنادرًا ما يعتقد المتكلم أنه فى حاجة إلى شرح معنى ذلك التعبير للطرف الآخر، وككثير من الكلمات الأخرى، لا يعرف الكثيرون سوى القليل جدًا عن جوهرها. العملية الجوهرية والكيفية التى يسير بها العمل الجماعى، وأهميته فى حياتنا. ولكن إذا ما كنت عضوًا فى فريق تفاوضى، أو حتى عضوًا فى إحدى الشركات أو المشروعات، ينبغى عليك، دون نقاش، أن تقرأ هذا الجزء حول كيفية التفاوض بما يجعلك أكثر أعضاء الفريق فاعلية.

يحكى "هانك" قصة طريفة عما حدث ذات مرة فى نهاية إحدى ندوات التفاوض، والتى استمرت يومين. فقد جاءه أحد الحاضرين وقال له: "شكرًا لهذين اليومين الرائعين اللذين شرحت لى فيهما ما أعرفه، ولكننى لم أكن أعرف أننى أعرفه!".

وهذا بالضبط هدف هذا الجزء الخاص بالتفاوض والعمل الجماعى، لنناقش الأعمدة الأساسية الأربعة للعمل الجماعى عند التفاوض: القيادة والتواصل والتعاون والإبداع.

القيادة

قد يتفق الجميع على أنه من أجل الوصول إلى العمل الجماعى الفعال، يجب أن يتواجد قائد (أو قادة) من أجل الحفاظ على تركيز الفريق وتجنب غياب أى هدف. وقد تختلف الطرق التى يستخدمها القادة، بشكل كبير، من قائد لآخر. فعلى سبيل المثال، يمكن للمرء أن يستخدم مضرب بيسبول كما فعل "روبرت دى نيرو" فى دور "آل كابونى" فى فيلم *The Untouchable*. فقد ألقى على أعضاء عصابته محاضرة فى العمل الجماعى، وكان يقودهم بالتخويف والترهيب. بينما يمكن لقائد آخر أن يستخدم التعاطف ويقود بتقديم القدوة، مثلما فعلت الأم "تريزا" مع الناشطين فى دائرتها الاجتماعية. وعلى الرغم من أن أحد هذين القائدين استخدم الإجبار والخوف بينكما استخدم الآخر الحنان والحب، فإن كلًا منهما قد حقق أهدافه وصار من القادة الناجحين للغاية فى مجالاتهم.

وبالفعل، كان الأسلوبان فعالين فيما استخدما فيهما من أهداف. لكن فى عالم اليوم، هناك الكثير من الوسائل الأخرى التى يمكن للقائد أن يستخدمها. وفى الواقع، هناك عدد هائل من الكتب التى ناقشت القيادة. والجانب المثير فى كل تلك الكتب هو أن مهارات القائد فى التعامل مع الموظفين - وبالتالى مهارات التفاوض - عادة ما كانت توضع فىمرتبة أدنى من تلك المهارات المطلوبة لتحقيق أرباح للمؤسسة. وكما رأينا جميعًا وسمعنا وقرأنا، فإن القادة الذين لا يتفاعلون مع الوجدان الجمعى لكل أعضاء فريق العمل، يضعون أنفسهم ومؤسساتهم على طريق الفشل.

وفى مجتمعنا الفردى، قد يكون من الصعب للغاية أن نجعل احتياجات الفرد فى مرتبة أدنى من احتياجات المجموعة أو المجتمع ككل. والسبب الرئيسى وراء ذلك هو غريزة البقاء القوية المتواجدة فى كل إنسان. فلدينا قناعة بأن حاجاتنا أهم من حاجات الآخرين. وليس بالغريب أن يشعر أحد الأشخاص أحيانًا كما لو أن حاجاته قد أهملت من أجل تحقيق هدف الفريق. ويفهم القائد الحكيم ذلك جيدًا، ويقنع الفريق بأنه على الرغم من أن الأعضاء كأفراد قد يشعرون بأنهم خسروا شيئًا على مقياس

الحاجات الفردية، فقد كسب كل منهم شيئًا أكبر مما خسروه، نتيجة لانضمامهم إلى جهد أكبر وتحولهم إلى جزء من هذا الجهد.

ومن بين النماذج الرائعة لذلك فى التاريخ ما كان يقوم به قادة الإمبراطورية الرومانية لإقناع الشعوب المغلوبة بأن خسارة معركة سيكون مفيدًا لهم. فبعد كل سلسلة حروب ناجحة، كان القادة العسكريون الرومان يحرصون دومًا على التأكد من أن الشعوب المغلوبة تفهم جيدًا أنه على الرغم من أنهم خسروا الحرب، فقد أصبحوا جزءًا من الإمبراطورية الرومانية العظمى. وعند ذلك، كان القادة الرومان يعملون على ضمان وسائل الحماية وتحقيق الارتقاء الثقافى وغير ذلك من الأشياء لتلك الشعوب.

وإذا كنت قائدًا، فإنك على الأرجح لست مضطرًا لأن تجعل كل من تقوده يطيع أوامرك فى صمت وتبعية. ويتفق غالبية المؤرخين العسكريين فيما يبدو على أن مشكلات الحملة العسكرية التى شنها "أدولف هتلر" فى الحرب العالمية الثانية بدأت عندما أصبح عدد كبير للغاية من القادة العسكريين الألمان مجرد لاعبين فى فرق، لا قادة فرق. ونتيجة لذلك، لم يعد هناك تقييم أمين ومخلص لخططهم العسكرية خلال غزو روسيا. ولم يكن يتم إجراء أى تغيير فى الإستراتيجيات ولا التكتيكات العسكرية بعد كل هزيمة. وبالطبع، يشعر العالم الآن بالامتنان لأن أعضاء هذا الفريق فشلوا فى أن يكونوا قادة فرق، ولكنك تستطيع أن تفهم ما نقصده.

وكقائد لفريق تفاوضى، لا يوجد أدنى ضرر فى استطلاع آراء أعضاء فريقك التفاوضى فى أغلب الأحيان بشأن خطة العمل التى سيتم تطبيقها فى المفاوضات المقبلة أو الأدوار التى سيلعبونها فى تلك المفاوضات والموافقة عليها بشكل جماعى. فإذا ما اتبع هؤلاء الأفراد الخطة الموضوعة بدون نقاش وساروا فيها مثل "سرب البط المدرب" ولم يقدموا أية تغذية راجعة صادقة وصريحة لكبير المفاوضين، سيواجه هذا الفريق مشكلات كبيرة.

هل من الممكن أن نتقاسم ثقل مسئوليات الزعامة؟ نعم، فعندما يدرك أحد أعضاء الفريق التفاوضى أن هناك شيئًا ما لا يسير وفق ما كان مخططًا، فإن ذلك يعنى أن الوقت قد حان لأخذ وقت مستقطع ومناقشة الأمور. وفى مثل هذه الأوقات، من المهم للغاية بالنسبة لهؤلاء الذين يشعرون بأن شيئًا ما لا يسير على ما يرام أن يقنعوا أعضاء الفريق الآخرين بأنه قد صار من الواجب أن يقوم الفريق ببعض التغييرات والتعديلات. هذا هو العمل الجماعى. ويمكن لأعضاء الفريق، بهذه الطريقة، أن يصبحوا قادة.

وللأسف، هناك الكثير من الأحيان التى يكون فيها الإحساس بالذات مرتفعًا لدى كبير المفاوضين، ولا يستطيعون التواصل مع الكيان الجمعى لكامل أعضاء الفريق. وعندما يحدث ذلك، فإنه غالبًا ما يضع الفريق على طريق الفشل فى المفاوضات. وللأسف، لا يدرك الكثيرون حول العالم أهمية العمل الجماعى فى التفاوض. إنه يقرب بين أعضاء الفريق، ويمثل الرابط الذى يجمعهم معًا نحو تحقيق الهدف العام.

ويؤمن أحد المشاهير، والذى يتولى منصب المدير التنفيذى لإحدى الشركات الكبرى، بأن قائد الفريق ينبغى أن يختار أعضاء الفريق على أساس مقدرتهم على الخروج برؤى وتوجهات معارضة تجبر أعضاء الفريق على مراجعتها والتثبت من صحتها. ولكن، وكما يؤكد هذا الشخص: "أحيانًا ما يستمتع الشخص الجدالى ذو الصوت العالى بهذا الدور إلى درجة أنه يأبى التخلى عن دوره هذا!"، وهذا هو الوقت الذى يجب أن يتفاوض فيه قائد الفريق مع هذا الشخص بحذر سواء أمام المجموعة ككل أو فى اجتماع خاص، لكى يقنعه بالتنازل عن مشاعره ومعتقداته الخاصة لصالح الأغلبية. ولا يدرك أغلب القادة أنهم يلعبون دور "آليات الضبط" وأن مهمتهم الرئيسية تتمثل فى المحافظة على سير الفريق فى الاتجاه الصحيح وعدم تشتته.

وأخيرًا، من بين أصعب الجوانب فى القيادة ما يتعلق بولاء الفرد. إن ولاء الموظف لشركته وفريقه لا يتعارض مع ولائه لنفسه، ويجب على الفرد أن يحقق التوازن بين هذين الأمرين لكى يحقق طموحاته الشخصية مع الحفاظ على سمعته كعضو جيد فى الفريق. وعندما يتحقق التوازن بين الأمرين، يصبح هناك مفاوض رائع ضمن الفريق، وكقائد فريق، عليك أن تبحث عن الأعضاء الذين يتمتعون بهذا التوازن بين الولاء للمؤسسة والفريق وبين الولاء الشخصى.

التواصل

لما كان تبادل الملاحظات بين أعضاء الفريق خلال عملية التفاوض أمرًا غير محبب، فيجب أن نتكلم لكى نعبر عن أفكارنا. وهناك ثلاثة أشياء يمكن أن تحدث عندما نتكلم: (١) نقول ما نعتقد أننا قلناه، أو (٢) لا يتسق ما نقوله مع ما نعتقده، أو (٣) تختلف الرسالة التى تم سماعها عما أردنا توصيله للآخرين فى القاعة.

بعد ذلك، ولكى تضيف إلى أى تواصل لفظى قد يكون قائمًا، هناك الكثير من أساليب التواصل غير اللفظى يمكنك أن تستخدمها، وهى الأساليب التى فى بعض الأحيان تعزز وتكمل تعبيراتك اللفظية، فيما تتناقض معها فى أحيان أخرى. وعندما يتكامل الاثنان معًا، نميل إلى الاعتقاد بأن الرسالة صادقة ومخلصة. وعندما لا يكونان كذلك، نميل إلى عدم تصديق ما قيل. لذلك، تأكد من أنك تعبر عن أفكارك لفريقك بالشكل الأمثل - أى أنك لا تعطى إشارات متضاربة، وتعبر عن نفسك بوضوح وصدق، وتعى لغتك الجسدية بنفس القدر الذى تعى به لغتك اللفظية.

وكفكرة أخيرة عن التواصل والفريق، يمثل التخيل مفتاح باب العقول المغلقة أثناء التواصل. وبالتالى، إذا استطعت أن ترسم "صورة واضحة بالكلمات" لأفكارك، فسوف يرى من يسمعونك هذه الصورة معروضة على الشاشة الداخلية فى أذهانهم. لذلك، استخدم اللغة الوصفية قدر الإمكان. فسوف يساعدك ذلك على التواصل بشكل جيد مع فريقك ومع الطرف الآخر فى العملية التفاوضية.

التعاون

يقول "جيمس واطسون"، الفائز بجائزة نوبل مناصفة مع "فرانسيس كريك" لاكتشافه الحلزون المزدوج (والذى يمثل تكوين الحامض النووى): "لا شىء جديد له أهمية حقيقية يأتى من دون تعاون!". والتعاون، مثله مثل الإحساس بالحب، صعب على التعريف. فمن الممكن أن يحدث عندما يقول أحد الغرباء شيئًا ما يطلق فى داخلك الأفكار ويساعدك فى التوصل فورًا إلى حل لإحدى المشكلات المربكة. أو قد يحدث عبر سنين طوال، فى علاقة مستمرة، مثلما هو الحال فى علاقة "روجرز" و"هارت" اللذين أبدعا ألحانًا مدهشة خلال عروضهما فى مسارح برودواى.

لقد صمم التعاون لتحقيق النتائج. وتتمثل أهدافه الرئيسية فى حل المشكلات وإبداع أو اكتشاف شىء جديد. وفى الكثير من المفاوضات التى تتم بين الفرق، يتمتع المشاركون بمهارات أو خبرة أو تدريب فى مجال ما من مجالات التخصص. ويكون من المتوقع من كل فرد أن يساهم فى الإنجاز العام لفريقه، مثل أى لاعب كرة قدم يستخدم مهاراته، وتكون النتيجة النهائية لذلك أن يحرز فريقه هدفًا. والجانب المثير فى مثل هذه المساهمات أنه لا يتعين على كل فرد أن يحب الآخرين لكى ينجح الفريق.

ومن بين النماذج الكلاسيكية لذلك الجهد التعاونى الخلاق بين كل من "جيلبرت" و"سوليفان"، وهما اثنان من أكبر ملحنى ومؤلفى الأوبرا الكوميدية فى بريطانيا. فقد كان من المعروف جيدًا أن كليهما لا يحب الآخر، لأن كلًا منهما كان شديد الصراحة فى التعبير عن مشاعره إزاء الطرف الآخر. ومع ذلك، ظلا قادرين على التعاون وإبداع أروع القطع الموسيقية، التى لا تزال تقدم فى إنجلترا والولايات المتحدة كل عام.

ومن المثير أنه عندما يتم تكليف مجموعة من الأفراد للعمل معًا نحو تحقيق أحد الأهداف، فإنهم نادرًا ما يفكرون فى التعاون. ونعتقد أن السبب فى ذلك أن أغلبنا موجه نحو التعاون ونادرًا ما نفكر فى أننا نتعاون عندما نتفاعل ونساهم فى العمل مع الآخرين. وربما يرجع ذلك إلى طبيعة التدريبات التى تلقيناها فى بداية حياتنا فى المدرسة، والتى كان المعلمون يركزون فيها على التعاون والتنسيق مع الزملاء الآخرين فى الفصل. وبالتالى، أصبح التعاون سلوكا طبيعيًا ويوميًا بالنسبة لنا.

وفى الكثير من مفاوضات دراسة الحالة التى سجلناها على أشرطة فيديو، اكتشفنا أن التعاون بين أعضاء الفريق يزدهر فى المناخ الذى يغيب عنه التنظيم والرسمية. ففى مثل هذا المناخ، يشعر المرء بما يكفى من الراحة لكى يعبر عن رؤاه المخالفة بصراحة، دون خوف من الانتقاد، كما يشعر بالأمان أثناء التعبير عن آرائه. وأهم شىء فى ذلك أن الفرد يشعر بأنه يساهم بشىء يستحق ويضيف قيمة للعملية التفاوضية.

الإبداعية

ذات مرة، سأل "هانك" أحد المدراء التنفيذيين عن أهم مهامه فى الإدارة، وكانت الإجابة شديدة الإيجاز والبلاغة: "مهمتى فى الإدارة أن أفتح العقول المغلقة!". من الطبيعى للغاية أن يغلق البشر عقولهم أمام ما لا يعجبهم، أو ما لا يعرفونه، أو ليس لديهم أدنى اهتمام به. ويستمتع غالبيتنا بأن يحيطوا أنفسهم بكل ما هو مألوف ومريح لهم، سواء على مستوى الأشخاص أو الأشياء، وغالبًا ما نزيح جانبًا تلك الأشياء غير المعروفة أو التى تشكل مصدر تهديد أو خوف بأى شكل من الأشكال. ولكننا نؤمن بأن جذور الإبداعية تتكشف عندما يحدث مثلما قال "إبراهام لنكولن": "نحرر أنفسنا من طرق التفكير المتأصلة بداخلنا".

وهذا هو الوقت الذى تصبح فيه معرفة مبدأ: "لم يتم ابتكاره هنا ـ لم يتم التفكير فيه هنا!" أمرًا مهمًا وضروريًا. هناك أشياء أخرى فى الحياة تعرقل الإبداعية والمفاوضات أكثر من مجرد هذا المبدأ البسيط. بمعنى آخر، بما أننا لم نفكر فى مفهوم أو فكرة أو طريقة ما، فإنها حتمًا بلا فائدة. هذا المبدأ الأساسى لا يؤثر فقط على الأفراد، بل أيضًا على الجماعات والمؤسسات فى مختلف أنحاء العالم ويتشابه تأثير ذلك المبدأ على الجماعات والمؤسسات والعالم مع تأثيره على الفرد ـ فهو عائق فى الطريق نحو الإبداعية.

لقد أقمنا العديد من الندوات فى أستراليا ونيوزيلندا، وذات مرة سمعنا مثالًا كلاسيكيًا للإبداعية فى الكيفية التى حصلت بها شركة بناء محطات طاقة على أحد العقود، فخلال الجولة الأخيرة من مفاوضات الشركة مع العميل، قيل للمسئولين فيها إنهم إذا ما نجحوا فى تخفيض تكلفة عمال البناء فى موقع العمل، فسينالون العقد. قضى المسئولون فى الشركة أيامًا عديدة يقيمون، كل عناصر التكلفة، والعمالة، والمواد، والنقل، والتوريدات، والمعدات، وغير ذلك على أمل أن يجدوا مجالًا أو اثنين يمكن من خلاله خفض التكلفة. كان المجال الوحيد الذى لم يقيموه بشكل دقيق هو تكلفة بناء مقر لإيواء كل العمال الذين سيعملون ويعيشون فى موقع العمل.

ثم جاء أحد الأشخاص ويدعى "سام الصامت"؛ لأنه لم يكن يتكلم كثيرًا، وقال فى صوت هادئ: "لنشتر سفينة!". ساد الصمت التام فى الحجرة وانهالت عليه النظرات من الآخرين الذين كانوا يفكرون على الأرجح فى أنه ليس مجنونًا. وبعد فترة من الصمت، سأله كبير التنفيذيين: "ماذا تقصد؟"، فرد "سام" بسرعة: "إذا ما اشترينا سفينة، يمكن أن نبحر بها إلى الموقع ونعيش فيها خلال المشروع وبعد ذلك، يمكننا أن نبيعها ونسترد ما دفعناه". يا له من مبدع!

ونتيجة لخفض التكلفة الذى نتج عن "خطة السفينة" *هذه*، حصلت الشركة على عقد البناء. وتم شراء السفينة كاستثمار لرأس مال، وتم خفض قيمتها، ومن ثم بيعت بعد انتهاء مشروع البناء. لقد كان عضو الفريق الذى فكر فى استخدام سفينة للسكن يمارس روح الفريق بمعناها الحقيقى.

وهناك أربع خطوات يجب وضعها فى الاعتبار عند تطوير مناخ لدفع فريق العمل نحو الإبداع قبل وخلال وبعد التفاوض. الخطوة الأولى هى *تحديد المشكلة*. ومن المدهش لنا هذا العدد الكبير من الفرق التى تحاول أن تحل المشكلات دون أن تحدد فى البداية طبيعة تلك المشكلات بوضوح. فمثلاً، دعت مديرة المبيعات بإحدى الشركات الكبرى

لصناعة معجون الأسنان لاجتماع مع موظفيها لاكتشاف السبب وراء انخفاض المبيعات الشهر الماضى. وكان قلقها بشكل خاص من تزايد مبيعات المنافسين، وكان هناك ثمانية مدراء إقليميين فى الاجتماع وكان لدى كل منهم أسباب وراء الانخفاض تتراوح ما بين الطقس والحالة الاقتصادية. وفى ختام الاجتماع الذى استمر لما يزيد على الساعات الأربع، حددوا أخيرًا مشكلتهم بوضوح فى ليس أنهم يبيعون أقل من منافسيهم، ولكن فى أنهم يحتاجون إلى بيع المزيد من معجون الأسنان.

الخطوة الثانية تتمثل فى *التوليد*، وهو ما يحدث عند اندماج فريق العمل كله فى عملية إنتاج أفكار واقتراحات جديدة. ولكى تنجح هذه المرحلة، يجب أن نتذكر مبدأ "لم يتم ابتكاره هنا - لم يتم التفكير فيه هنا!" المدمر الذى ذكرناه سابقًا. فمن المهم للغاية ألا يتم رفض أية فكرة بغض النظر عن مدى الحماقة الذى قد تبدو عليه، فخطوة استبعاد الأفكار تأتى فى مرحلة لاحقة من العملية. وينبغى أن نفكر فى هذه الخطوة الثانية على أنها خطوة لجمع الأفكار والمفاهيم الإبداعية، لا استبعادها. اسمح للأفكار بأن تتدفق، ولا توقفها إلا عندما تشعر بأن نبع الإبداعية قد جف.

الخطوة الثالثة *الاستيضاح*. وتحدث هذه المرحلة عندما تفكرون، كمجموعة، فى أفضل الأفكار وتناقشونها بمزيد من التفاصيل استنادًا إلى مصادر المعلومات المتاحة عن الإنتاج، والمبيعات، والتسويق، والهندسة، وغيرها من المجالات. كذلك من الحكمة أن تناقش صلاحية هذه المصادر، ومدى فعاليتها، وصحة المعلومات التى تقدمها دون أن تتجاوز حتى ما يبدو أنه أكثر الأشياء بساطة، مثل اسم أو علامة تجارية.

ولقد تعلمت شركة جنرال موتورز هذا الدرس بأصعب الوسائل قبل سنوات، عندما أطلقوا السيارة "نوفا"، واستقر فريق العمل بالإجماع على أن الاسم سيكون له وقع ممتاز وسيحقق نجاحًا أكيدًا. إلا أن الشىء البسيط الذى تجاهله أفراد الفريق هو مدى قبول الكلمة فى البلدان الأخرى. وخلال أشهر معدودة، أدركوا الخطأ الفادح الذى ارتكبوه لأن السيارة فشلت فشلًا ذريعًا فى المكسيك ودول أمريكا الوسطى واللاتينية. وكانت مفاجأة بكل الأبعاد لأن دراسات المبيعات التى أجريت كانت قد ذكرت أن السيارة ستحقق نجاحًا مدويًا فى تلك المناطق. ولكن المزيد من الدراسات كشفت عن أن كلمة *نوفا* تعنى بالإسبانية "لا يسير". لذلك، خلال عملية الاستيضاح، فإن كل شىء مهم.

أما الخطوة الأخيرة، فهى *التنفيذ*. وفى هذه المرحلة، يحين وقت الفعل، الوقت الذى يجب فيه رسم المسار وتخطيطه. إنه الوقت الذى يجب علينا أن نناقش فيه التفاصيل الدقيقة. ومثل هذه العوامل لها دور حاسم فى نجاح عملية التنفيذ. وما

ننصح به فى هذه المرحلة ألا تأخذ الطرق المختصرة؛ فبعض الأشياء البسيطة يمكن أن تمثل منعطفات فى طريقك نحو النجاح، وكأنك تبسط من شىء معقد من خلال مجرد إعادة ترتيب عناصره.

وهذا أيضًا هو الوقت المناسب لوضع مناهج وطرق ووسائل بديلة لإنجاز الهدف. تذكر الحكمة التى يستعان بها عند حفر آبار المياه: لا تحفر لأعماق كبيرة فى نفس المكان، بل احفر فى أماكن مختلفة.

لقد ناقشنا عناصر العمل الجماعى، وألقينا الضوء على أساسيات بناء فريق فعال. ومن المهم أن تلاحظ أنك يمكنك أن تكون قائدًا فى شركتك، سواء كنت مديرًا أو مسئولاً تنفيذيًا أم لا، إذا أتقنت فن التفاوض الداخلى، فستظهر آثار ذلك فى عملك - فى الطريقة التى تتعامل بها مع الآخرين، وتحل بها المشكلات وتصل بها إلى المفاهيم الإبداعية، وتعبر من خلالها عما يجول بذهنك بذكاء واحترام. وسيلاحظ الآخرون ذلك، ويتبعون خطاك، وبذلك تصبح اللاعب الأساسى فى الفريق!

الخلاصة

بعد أكثر من أربعين سنة من الكتابة وإلقاء المحاضرات حول موضوع التفاوض فى جميع أنحاء العالم لآلاف المدراء والتنفيذيين، والموظفين أيضًا، أدركنا أن التفاوض يمثل واحدًا من أهم عناصر العمل الجماعى، فالتفاوض يجمع بين الأفراد ويساعدهم فى جهودهم نحو العمل لتحقيق هدف وغاية مشتركين، أما المواجهات فتؤدى إلى نفورهم من بعضهم البعض والمباعدة بينهم، بل وتسبب أحيانًا شيوع عقلية "نحن" و"هم" بين أفراد الفريق. لذلك، سواء كنت قائد فريق أم لا، عضوًا محنكًا فى الفريق أم عضوًا جديدًا، انطوائيًا أم انبساطيًا، مقدم برامج أم مدون ملاحظات، خذ المعلومات التى يقدمها لك هذا الفصل وطبقها فى مفاوضاتك اليومية *الداخلية*، إن بناء قدر ممتاز من الألفة والثقة مع أعضاء فريقك ستجعلك أكثر قدرة على بناء قدر ممتاز من الألفة والثقة مع الطرف الآخر. وبمناسبة الحديث عن الطرف الآخر، دعنا ننتقل الآن لقراءة *أولئك* الآخرين.

٧

كيف تقرأ المفاوضين الآخرين؟

المفاتيح غير اللفظية وآليات النوع

" إن طبيعتك تعلن عن نفسها بصوت مرتفع؛ لذا لا أستطيع أن أسمع ما تقول! " .

ـ إيمرسون

فى النهاية، نريد أن نتقاسم معك ما تعلمناه طيلة السنين بشأن قراءة الآخرين وفهمهم. عندما يستخدم الناس كلمة *تواصل*، غالبًا ما يفترضون أنهم يشيرون إلى الكلمات المكتوبة أو المنطوقة، وبالمثل، عندما نتخذ القرارات ونناقش الأفكار ونحل المشكلات ونتفاوض بصفة عامة، غالبًا ما نعتمد بشكل أساسى على الكلمات. فنحن نعنى بالدرجة الأولى بالجوانب اللفظية لعملية التواصل. ومع ذلك، فإنه بالإضافة إلى ذلك المستوى من عملية التواصل، هناك الكثير من المعلومات غير اللفظية التى تنتقل بشكل غير واعٍ أو مقصود بين الناس.

وكما يلمح الاقتباس الوارد أعلاه لـ"إيمرسون"، فإن الأسلوب الذى يتصرف به الفرد غالبًا ما يكون على قدر مساوٍ من القوة مع ما يقوله. وعلاوة على ذلك، عندما يكون هناك تناقض بين ما يقوله الفرد وبين ما يسمى لغته الجسدية، فسيميل الفرد الذى يستمع ويشاهد إلى الاعتقاد أن الرسالة الحقيقية هى الرسالة غير اللفظية، وبالتالى يميل إلى تجاهل الرسالة اللفظية.

ويعنى هذا الفصل بالكيفية التى تتم بها قراءة التواصل غير اللفظى. لقد تم تصميم هذا الفصل لكى يجعلك مفاوضًا أكثر قدرة على الملاحظة. ولسوف نبدأ بتعبيرات الوجه، والتى تشمل كل شىء من تورد الوجه إلى معدل الطرف بالعين.

فتعبيرات الوجه التى تصدر عن الشخص توحى - لمن يتابع - بقدر كبير من المعلومات حول أفكار ومشاعر الشخص صاحب تلك التعبيرات. أى ما الذى يتم تسويته فى "إنائه الشعورى". بعد ذلك، سوف ندرس الإشارات غير اللفظية الأخرى مثل الأصوات والصمت والحركات. إلا أن نطاق هذا الفصل كبير؛ إنه يتعلق بقراءة الأشخاص بوسائل متعددة. لذلك، سنخصص الجزء الأخير من هذا الفصل للحديث عن النوع، لأن هناك بعض النزعات تسود الطريقة التى يتواصل بها الرجال، بينما تسود بعض النزعات الأخرى فى الطريقة التى تتواصل بها النساء، وبالوقت الذى سوف تنهى فيه هذا الفصل، سوف تنظر إلى الناس فى ضوء جديد تمامًا! فسوف تعتمد على ما هو أكثر مما يقوله الناس، كما أنك ستقرؤهم بدقة أكبر بكثير.

فك رموز الإشارات غير اللفظية

فى الحياة، وبشكل خاص فى كل عملية تفاوضية، لا ينحصر التواصل غير اللفظى فى لغة الجسد الواضحة مثل دوران العينين وقبض وبسط الأصابع، فهناك تعبيرات الوجه شديدة الدقة، والأصوات المعبرة، وفترات الصمت المشحونة، والحركات الموحية. فمثلاً، إذا ما قال لك أحد الأشخاص: "صدقنى. أنا أتعامل بعقل متفتح مع عرضك"، إلا أنه قال لك ذلك وهو يجلس على مقعده وقد ارتفع كتفاه فى توتر بينما عقد ذراعيه بشدة على صدره، سوف تدرك أنه ليس صادقًا فى تلك الملاحظة اللفظية التى ألقاها. وبذلك تكون قد لاحظت أن التواصل غير اللفظى عادة ما يكون أكثر أهمية من الكلمات المنطوقة.

وتمثل الإشارات غير اللفظية مصدرًا رائعًا لا لكشف وفهم الحاجات الحقيقية للطرف الآخر، ولكن أيضًا، فى بعض الأحوال، ما يفكر فيه الطرف الآخر. بالإضافة إلى أن تطوير "مهارات القراءة" هذه سيجعل منك محققًا ذهنيًا، بما يعنى أنك ستكون خبيرًا فى فك شفرات الآخرين. ويعكس التواصل غير اللفظى مشاعر الفرد وأحاسيسه العميقة، ولأن بعضًا منها يكون باطنيًا، فغالبًا ما لا يعى الفرد الرسائل غير اللفظية التى يبعث بها.

تعبيرات الوجه وردود الأفعال

فى أعماله الأدبية، كان الأديب الإسبانى العظيم "سيرفانتس" غالبًا ما يشير إلى قوة الرسائل التى يبعث بها من خلال تعبيرات الوجه، ومن الأمثلة على ذلك، ما قاله الشخصية المحببة "دون كيشوت" لصديقه "سانشو بانزا": "راقب ما إذا كان لون وجهها سيتغير أم لا وأنت تعطيها رسالتى"، كان "دون كيشوت" واقعًا فى غرام امرأة تدعى "دولسينيا"، وكان يريد من صديقه أن يقرأ تعبيرات وجهها؛ لأن ذلك هو ما كان سيعكس مشاعرها الحقيقية.

ويرجع تغير لون الوجه، والذى نسميه بـ"احمرار الوجه" إلى استثارة الجهاز العصبى السيمتاوى، وهو الأمر الذى يؤدى إلى تمدد الأوعية الدموية الصغيرة للوجه والأذنين والرقبة، دون باقى أجزاء الجسم. إنه إشارة غير لفظية تعنى أن المرء يشعر بالإثارة أو الانفعال. لذا، انظر إلى مستوى اللون فى وجوه المفاوضين على الجانب الآخر عندما تطلب معلومات أو تكشف بعضًا من معلوماتك. فإذا ما لاحظت احمرار وجه الطرف الآخر، ربما يتعين عليك أن تعتبر أن ذلك الشخص ليس صريحًا، أو أنه يحاول إخفاء شعور لا يراه مناسبًا فى الوقت الحالى. كذلك من الممكن أن يكون التوتر قد بدأ ينال منه. وأخيرًا، وإن كان هذا احتمال أضعف من سابقيه، قد يكون هذا الشخص شديد الاهتمام بما عرضته عليه.

وقد تتساءل عن مدى منطقية عملية قراءة الوجوه، وربما شعرت بالإغراء لأن تجادل قائلًا: "لكن المفاوضين العظام ممثلون عظام أيضًا، فهم يستطيعون إخفاء أفكارهم ومشاعرهم بشكل جيد للغاية". صحيح، بعض المفاوضين ممثلون عظام، ولكن حتى هؤلاء تصدر منهم هفوات تكشف حقيقة مشاعرهم. وبالمثل، حتى الممثلون العظام لا يتحكمون دائمًا بشكل واعٍ فيما يعبرون عنه. ولنلق نظرة على أحد الأمثلة.

فى مجال التمثيل، هناك أوقاتٌ يندمج فيها الممثل فى الشخصية نفسيًا لدرجة أنه يجد صعوبة فى الخروج من إطار هذه الشخصية. وقد مر الممثل الشهير "أنتونى كوين" بمثل هذه التجربة ذات مرة ووصفها حيث كان مسافرًا إلى أوروبا على متن إحدى السفن ليمثل شخصية "كوزيمودو" فى فيلم *أحدب نوتردام*. وفى صباح اليوم الثانى، استيقظ ونظر إلى نفسه فى المرآة، وصُدم عندما رأى جانبًا كاملًا من وجهه وقد تشوه. وبدا كما لو أنه يعانى من التهاب العصب الوجهى. وبسرعة، اتصل "كوين" بطبيب السفينة، الذى أعطاه دواء وأخبره بألا يقلق. ومع ذلك، استمر التشوه

فى صباح اليوم التالى، وجاءه طبيب السفينة للمرة الثانية، وسرعان ما فطن الطبيب إلى أن هناك شيئًا ما يفوق قدرته الطبية. لذلك، طلب مساعدة طبيب نفسى كان على متن السفينة.

وقضى "كوين" ساعة كاملة مع الطبيب النفسى، وخلال ذلك الوقت شرح "كوين" للطبيب النفسى أسباب رحلته والوقت الذى أنفقه محاولاً الاندماج فى عقلية الشخصية التى سوف يجسدها فى الفيلم. هنا، ابتسم الطبيب وقال: ""تونى"، من الواضح أنك بذلت مجهودًا كبيرًا فى تقمص الشخصية؛ لأنك بدأت تبدو مثلها دون الحاجة إلى مساعدة الماكياج. والآن، استرخ واستمتع بباقى رحلتك. وفى الصباح التالى، عندما تستيقظ وتنظر إلى نفسك فى المرآة، ستجد كل شىء قد أصبح على ما يرام".

وفى صباح اليوم التالى، وجد "كوين" أن كلام الطبيب كان صحيحا؛ فقد اختفت التشوهات من وجهه، والفكرة فى هذه القصة أن الوجه غالبا ما يصدر ردود أفعال للحالات العاطفية والنفسية دون حتى أن يلاحظ الشخص ذلك. فالطاقة الذهنية يمكنها أن تتسبب فى تغيير الوجه بشكل كبير، وكان معلم التمثيل العظيم "ستانسلافسكى" عادة ما يقول: "إذا أمكنك التفكير فى أحد الانفعالات بأقصى ما تستطيع، فسوف تسبب النتيجة نفسها".

والبشر الوحيدون غير القادرين على قراءة تعبيرات الوجه هم الأطفال المصابون بالتوحد. ويقدم "سيمون بارون - كوهين"، وهو خبير إنجليزى فى هذا النوع من الإعاقة، تعريفًا لهذه المشكلة بأنها: "عدم القدرة على وضع الذات فى موضع الشخص الآخر ورؤية العالم من منظوره. وبالتالى، عدم القدرة على تفسير ما قد يعنيه عقد الحاجبين أو رفعهما".

ويعد "بول إيكمان"، المدرس فى جامعة سان فرانسيسكو، من أوائل الباحثين فى مجال دراسة تعبيرات الوجه، وقد ألف الكثير من الكتب حول هذا الموضوع، ويؤمن بأن تعبيرات الوجه هى مزيج من عدة مشاعر، وبسبب ذلك، فهى تمثل رسائل من الصعب جدًا فهمها بوضوح. إلا أن ذلك لا يصدق عندما يستخدم تعبير الوجه كإشارة، مثل إخراج اللسان للدلالة على سوء الطعم، أو الغمز بالعينين كدلالة على القبول الشخصى. مثل هذه الإشارات رسائل مقصودة واضحة تعتبر وسائل مقبولة ثقافيًا للتعبير عن استجابة ما.

ويعتقد "إيكمان" أن الفرد يمكنه أن يصبح خبيرًا فى قراءة تعبيرات الوجه بالتدريب. وفى الواقع، أثبت ذلك من خلال اختبار تقدير تأثير الوجه (FAST). وهذا الاختبار يمثل نظامًا لقياس الحركات والتعبيرات فى أجزاء مختلفة من وجه الإنسان. ولقد تم تصميم البرنامج لكى يستخدمه العلماء ومراقبو تطبيق القانون. فالتدريب يتيح لهم تصنيف تعبيرات الوجه استنادًا إلى العضلات التى تنتجها والكيفية التى ترتبط بها هذه التعبيرات والحركات بمظاهر الوجه. وقد وفر نظام "إيكمان" معيارًا قياسيًا لقياس حركات وجه الإنسان. ويمثل هذا النظام الأساس لمعظم المناقشات العلمية حول ما يشكل تعبيرات الوجه، وما يعنيه كل تعبير. ولقد أوردنا هذه المعلومات هنا لإقناعك بأن قراءة تعبيرات الوجه وسيلة فعالة معروفة لتقييم الأشخاص.

وبالإضافة إلى إحمرار الوجه الذى ذكرناه سابقا، هناك تعبيرات وردود أفعال أخرى تصدر بالوجه يمكن البحث فيها، بعض منها يتم بالعينين. وقد قيل إن "العينين مرآة الروح"، وربما كان من المهم للغاية أن نلاحظ العينين، حيث يمكن أن تكشفا عن الكثير؛ وهذا هو السبب الأساسى فى أن كثيرًا من لاعبى الورق يرتدون نظارات داكنة. وفى الواقع، يفعل لاعبو الورق ذلك لأسباب ثلاثة: (١) لإخفاء سرعة الطرف بعيونهم؛ (٢) لإخفاء حقيقة أنه إذا ما كان لون عيونهم فاتحًا، ستتسع حدقة العين إذا ما "التقطوا ورقًا جيدًا"؛ (٣) لإخفاء إلقائهم نظرة جانبية على أحد اللاعبين.

ما الذى يمكن أن تعرفه من النظر فى عينى أحد الأشخاص؟ عندما يبدأ التفاوض، ينبغى أن تكون ملاحظتك الأولى فى تحليل سرعة الطرف الطبيعية للعين للجالسين، بالنظر إلى أن تلك المعلومة قد يظهر فيما بعد أنها شديدة القيمة، فى البداية، لا يميل الناس إلى التعامل بعصبية، وبالتالى تمثل هذه الفترة فرصة ذهبية لك لكى تحدد السرعة العادية للطرف بالعين لدى المفاوضين على الجانب الآخر. وفيما بعد، عندما يتحولون إلى العصبية ويبدءون فى الغضب، أو الكذب، أو التسويف، أو ما شابه، ستظهر عليهم تغيرات ملحوظة فى سرعة طرف عيونهم. وبالنسبة للشخص حاد الملاحظة، يكون ذلك واضحًا مثل الإشارة الحمراء أو الخضراء لقائد السيارة.

عندما تدخل الولايات المتحدة قادمًا بالطائرة من الخارج، فمن الضرورى أن تخضع للتفتيش الجمركى، والسؤال الذى سيسأله لك كل فرد كيف ينظر رجال الجمارك هو: "هل لديك شىء لتصرح بوجوده؟". عندما تكون فى هذا الموقف، لاحظ كيف ينظر رجال الجمارك فى عينيك دائمًا، والسبب فى ذلك أنه يرى سرعة

طرف عينيك، فإذا ما كان متوسط سرعة رمشك أعلى من المتوسط، سيفتش ذلك الموظف عن كل سنتيمتر فى حقائبك.

ورجال الجمارك ليسوا وحدهم من بين أفراد المجتمع فى الاهتمام بمعدلات طرف العيون للوصول إلى معلومات قيمة. فمفتشو الشرطة، والمحققون، وعلماء النفس، والأطباء النفسيون يعتمدون أيضًا على معدلات الطرف بالعين، فيبحثون عن أى تغيير فى ذلك المعدل قد يشير لهم إلى المناطق التى يحاول هذا الشخص إخفاء شىء أو الكذب بشأن أمر فيها. ويركز الأطباء النفسيون بصفة خاصة على متوسط طرف العيون وذلك عندما يحاولون أن يحصلوا على معلومات شخصية من المريض الذى يجاهد لكى يخفيها.

وبالإضافة إلى احمرار الوجه والطرف بالعين، هناك الكثير من التعبيرات وردود الأفعال التى تصدر من الوجه، يجب وضعها فى الاعتبار. فتقلصات عضلات الوجه يمكن أن تنبع من التوتر الشديد، كاشفة عن أن هذا الشخص يشعر بالانزعاج لما يجرى حوله. لذلك، ابحث عن الارتجافات البسيطة والدقيقة فى عضلات الوجه. وإلى جانب ذلك، يمكن أن يشير خفض ركنى الفم لأسفل إلى الشعور بعدم الرضا أو الحزن، كما أن إطباق الأسنان - أو تقلص الفكين - يميل إلى التعبير عن الإحباط.

وصدق ذلك أو لا تصدقه، لا يوجد ما يسمى ب "وجه لاعب الورق" سواء فى لعب الورق أو المفاوضات، فكل شخص يكشف بشكل غير واع عن أفكاره ومشاعره فى تعبير ما بالوجه. وكلما بحثت عن تعبيرات الوجه وحددت ما تعنى، ستصبح فرصتك أكبر فى أداء مهامك كمفاوض بنجاح.

الأصوات والصمت

يمكن للأصوات أيضًا أن تعبر بشكل غير لفظى عن مشاعر الإنسان، وبالتالى تكشف عن انفعالاته الخفية. والأصوات التى نسمعها خلال عملية التفاوض تنقسم إلى قسمين: تلك التى تصدر بشكل غير مقصود، وتلك التى تستخدم بشكل مقصود كإشارة إلى المفاوضين الآخرين. لنفحص الأصوات المقصودة أولًا.

تمثل جزيرة جوميرا جزءًا من جزر الكنارى، ويبلغ عدد سكانها ٢١ ألف نسمة. وبالإضافة إلى اللغات العديدة السائدة فيها، يستخدم أهل الجزيرة وسائل غير لفظية للتواصل تتضمن سلسلة من الصفارات وما يشبه زقزقة الطيور يمكنها أن

تحل محل مجموعة من الجمل والفقرات الكاملة. وتعرف هذه اللغة باسم "سيلبو"، وهو المسمى المشتق من الكلمة الأسبانية *silbar*، والتى تعنى "يصفر"، وفى هذه اللغة أربعة أصوات متحركة وأربعة أصوات ساكنة، يمكنها أن تتجمع معًا فى أكثر من شكل لتكوين أكثر من ٤ آلاف كلمة. وعندما يتحاور اثنان باستخدام لغة سيلبو، يشبهان طائرين يغردان لبعضهما البعض. وعند التفاوض، يمكننا أن نستخدم الحكمة التى تنضوى عليها لغة سيلبو لمصلحتنا.

وقد مر كل منا - نحن المؤلفين - بمفاوضات استخدم فيها الفريق التفاوضى الآخر أصواتًا معينة لكى يبعث برسائل مثل "اصمت" و"اختصر" و"ادخل فى صميم الموضوع"، و"حان دورك لكى تتكلم". وعلى الرغم من أن هذه الأصوات لا تتضمن أى صفير، فإنها قد تكون على نفس القدر من العلو. ومن أمثلتها، النحنحة أو الطرق بطرف القلم بإيقاع معين. لذلك، لكى تكون مفاوضًا قوى الملاحظة، فإنك تحتاج إلى إعداد "رموزك غير اللفظية" لكى تفسر هذه الرسائل. وعندما تفعل ذلك، سوف تصبح تلك الرموز التى يستخدمها الطرف الآخر واضحة ومفهومة.

بعد ذلك تأتى الأصوات غير المقصودة أو التى لا يمكن التحكم فيها، والتى يمكن أن تصدر من شخص يشعر بالتوتر أو الانزعاج. خذ، على سبيل المثال، السعال المتكرر، فعندما يسعل شخص سعالًا حقيقيًا نتيجة لظروف صحية أو حساسية، سوف تسمعه بمجرد أن تبدأ المفاوضات. ومع ذلك، عندما يأتى السعال أثناء المفاوضات، فإنه قد يشير إلى وجود قدر كبير من التوتر، أو عدم الأمان، أو ربما حالة من عدم اليقين. وعادة ما يتم سماع مثل هذا النوع من السعال عندما يكون الشخص يتكلم ونادرًا ما يتم سماعه عندما يكون مستمعًا. فقد يسعى، من خلال هذه الحيلة، إلى كسب بعض الوقت للتفكير فى المزيد لكى يقوله، أو ربما ينجم السعال عن جفاف فى الحلق جراء القلق. والنحنحة المستمرة تعبر عن نفس الفكرة.

وهناك الكثير من الأصوات غير المقصودة الأخرى التى يمكنك أن تلتقطها بمجرد أن تتقن الملاحظة الدقيقة لهذه الأصوات، فالنقر المستمر بالقلم أو بالقدم يعبر عن القلق أو الإحباط. كما يطقطق بعض الأشخاص بأصابعهم أو ينقرون بأظافرهم لكى يظهروا أكثر ثقة. مما هم فى الواقع. وفى النهاية، يمكنك أن تتعرف على الأشخاص الذين يحكون ألسنتهم فى سقف حلقهم عندما يستغرقون فى تفكير عميق ويحاولون جاهدين أن يصلوا إلى حل؛ إنه فعل لا إرادى لتركيز انتباههم.

وسيكون من غير المنطق ألا نذكر الصمت فى هذا الجزء الخاص بالصوت والتواصل غير اللفظى. فالصمت، أو غياب الصوت، يمثل لغة شأنه شأن الكلمات به لغة! وبالطبع، سيصمت المفاوض المحترم أثناء حديث الطرف الآخر من التفاوض؛ ويمثل ذلك جزءًا من الإنصات الجيد. ولكن عندما تكون هناك وقفات طويلة أو فترات طويلة من الصمت فى وقت غير ملائم يفترض فيه أن يشارك المفاوض فى الأخذ والعطاء فى الحديث، فإن ذلك يعنى بكل وضوح أن هناك أمرًا غير سليم. فهذا الشخص معقود اللسان يجاهد لكى يصل إلى معنى لما جرى وبعدها يقدم استجابة. وهناك احتمالان: (١) أن يكون ما قلته لتوك إما معقدًا أو غير متوقع، و(٢) أن الطرف الصامت يتراجع ويعانى من حيرة فيما يتعلق بالكيفية التى يتعامل بها مع الموقف. ويجب أن تصل إلى حكم بشأن أى من هذين الاحتمالين هو الصواب.

الحركات

تأتى الحركات كبعد آخر من أبعاد التواصل غير اللفظى. فمن الممكن أن تظهر الحركات الرمزية عندما يتكلم الشخص، أو عندما يستمع. وكلا النوعين له دلالة.

عندما يتكلم الشخص، تضيف الحركات الملائمة للكلمات توكيدًا إضافيًا لمغزى الكلام؛ فهى تزخرف ما يقال. فمثلاً، قد يستخدم أحد الأشخاص حركة الكاراتيه المعروفة باسم "سيف يد" أو يضرب كف يده بقبضته كما لو كان يدق مسمارًا بمطرقة، وتستخدم هذه الحركات عندما يكون الشخص المتكلم شديد الغضب، وفى حالة من الاستثارة الانفعالية، وينوى إثارة نقطة بالغة الأهمية.

وهناك حركات بالغة البساطة يمكنها أن تعبر عن الاهتمام والاحترام. فعندما يميل رأس أحد الأشخاص أثناء الكلام، فهذا يعنى أنه يتشوق لسماع كلماتك. وهذا هو السبب فى استخدامنا لتعبير "أعرنى أذنيك"، كما أن الانثناء البسيط وفتح كفى اليد أثناء الكلام يشيران إلى أن هذا الشخص منفتح على الحوار القائم ويرغب فى تبادل الأفكار.

أما الحركات غير المنسجمة مع الكلام، فتعطيك إشارة إلى أن هناك نوعًا من عدم الأمانة أو التغطية على الحقيقة يحدث. تذكر المثال الذى ذكرناه سابقًا عن ذلك الشخص الذى يقول: "صدقنى، أنا أتكلم معك بذهن متفتح"، فيما يعقد ذراعيه بشدة على صدره. وتتطلب الحركات والوضعيات غير المنسجمة مع الكلام انتباهك

واهتمامك لكى تحدد أى الرسالتين المتعارضتين هى الصحيحة ـ اللفظية أم غير اللفظية.

يجاهد البعض فى تقييم الرسائل غير اللفظية لأنهم لا يسمحون لحدسهم بأن يؤثر عليهم. ولعل أفضل تعريف سمعناه لكلمة *الحدس* هو: "ما أنت متأكد من أنك تعرفه، ولكنك لست متيقنًا تمامًا من ذلك!". هناك اعتقاد فى مجتمعنا، بأن النساء يستخدمن حدسهن بشكل أفضل من الرجال، كما أنهن يلاحظن التفاصيل الدقيقة أكثر من الرجال. لذا فعندما تكون النساء جزءًا من فريقك التفاوضى، فاجعلهن أول من يتكلم عندما يناقش فريقك مجريات الأمور فى أوقات الاستراحة. اسمح لهن بأن يعبرن عن رؤاهن والكيفية التى يرين بها المواقف والأفراد. وفيما بعد، لن تشعر فقط بالامتنان لأنك استمعت لما قلنه، ولكن لأنك اتبعت نصيحتهن وإرشادهن. وهناك المزيد عن الفوارق بين الجنسين سوف نناقشه فى القسم القادم.

ثمة تحذير: لا تقفز إلى صياغة الكثير من الافتراضات بشأن تعبيرات الوجه والأصوات والحركات التى تشاهدها. فكر بعقلانية وهدوء قبل أن تأخذ أى تصرف استنادًا إلى شىء تعتقد أن الطرف الآخر قد عبر عنه من خلال رجفة مثلًا فى عضلات الوجه، أو صوت له دلالة، أو حركة يد. ابحث عن الحركات والأنماط السلوكية المتكررة قبل أن تخلص إلى استنتاج نهائى. والقصة التالية ينبغى أن تمثل لك جرس إنذار؛ فهى توضح لك، فى إطار مرح، أن الشخص يمكنه أن يصوغ افتراضات خاطئة.

كان "هانك" فى رحلة عمل فى باريس، وكان الفندق الذى يقيم فيه عتيقًا ذا حوائط متهالكة، وقد استيقظ "هانك" فى الثانية صباحا على صوت رجل وامرأة يقهقهان بصوت مرتفع وقد بدا أنهما يستمتعان بسهرة مرحة مع التلفاز. ولما كان فى باريس، فقد اعتقد "هانك" أنهما اثنان حديثا الزواج ويستمتعان بالسهر معًا، وعاد إلى النوم بعد ذلك بقليل. ولكنه استيقظ بعد فترة على نفس صوت القهقهة.

وفى صباح اليوم التالى، بعد أن أحضر عامل الفندق القهوة والكعك لـ"هانك"، خرج الأخير إلى الشرفة وجلس يأكل. وبعد قليل، انفتح باب شرفة الحجرة المجاورة لحجرته، ولدهشته خرج إلى الشرفة زوجان فى السبعينات من العمر أو على مشارف الثمانينات. وألقى عليه الزوجان تحية الصباح وقد اعتلت وجهيهما ابتسامة عريضة.

دراسة النوع

شهدت الستينات من القرن الماضى أول ندوة نعقدها للمدراء والمسئولين التنفيذيين برعاية إحدى الشركات ونستخدم فيها، وكان ذلك عندما بدأت مؤسسة سونى فى الترويج المبدئى لكاميرات الفيديو المحمولة. وقد استخدمنا هذه الكاميرا لتصوير دراسات الحالة، والتى كان الحاضرون على مدار اليومين اللذين استمر خلالهما البرنامج. وقد كانت هذه وسيلة ممتازة لتصوير السلوكيات الإيجابية والسلبية التى تتم فى عملية التفاوض، وبالإضافة إلى ذلك، كانت تلك فرصة رائعة لتوثيق الفوارق بين المفاوضين من الرجال والنساء.

خلال العامين الأولين، كان الحاضرون فى أغلب الندوات من الرجال، بالنظر إلى أن نسبة النساء فى مناصب المدراء والمسئولين التنفيذيين كانت أقل من الآن بكثير. إلا أنه بمرور الوقت، بدأنا نلحظ تزايدًا فى أعداد النساء اللواتى يشغلن مناصب إدارية فى الندوات. فى الواقع، وبسبب التزايد فى العدد، كان من الضرورى أن نكتب دراسات حالة جديدة، تتضمن نساء فى أدوار تفاوضية، وقد كنا نستخدم مثل هذه الدراسات عندما تكون هناك امرأتان أو أكثر بين الحاضرين.

وينبغى أن نضيف هنا أيضًا أننا قررنا القيام بأمرين مهمين، الأول أن نسأل أولئك الذين حضروا ندوتنا عن الاختلافات التى لاحظوها أو سمعوها أو استشعروها بين الجنسين. والأمر الثانى أننا طلبنا منهم أن يضيفوا ملاحظاتهم والمعلومات التى حصلوا عليها إلى القائمة التى وضعناها. وكما يمكن أن تتخيل، بعد سنوات قليلة. اكتشفنا الكثير من الأشياء. وما يلى هو نتيجة حصادنا المعلوماتى فيما يتعلق بالاختلافات الملحوظة بين الجنسين فى مجال المفاوضات. وقد تفاجئك بعض اكتشافاتنا وتسحق أية افتراضات قد تكون كونتها بشأن النوع والتفاوض.

الشعور بالراحة

أول ملاحظة توصلنا إليها فيما يتعلق بالنوع أنه - بشكل عام - يشعر الرجال بالراحة فى التفاوض مع النساء أكثر مما تشعر النساء عند التفاوض مع الرجال. والسؤال عن السبب فى ذلك سيلقى إجابة تقليدية تسير فى نفس السياق: لأن النساء رحن يتفاوضن مع الرجال من أجل تلبية احتياجاتهن منذ أزمان سحيقة، فى القلاع،

والقصور، والمنازل، والكهوف، لآلاف وآلاف من السنين. فالنساء بشكل عام لم يكن الطرف الأكبر ولا الأقوى بدنيًا، لذلك كان عليهن أن يتعلمن وسائل للتعبير عن احتياجاتهن ورغباتهن، والتى تجاوزن الشعور البسيط بالذعر. وربما يفسر ذلك أيضًا سر عدم انجذاب النساء للرجال المسيطرين، وذلك على عكس شعورهن إزاء الرجال الذين يفكرون.

وقد اتفق كلا الجنسين على أنه يبدو أن النساء يتمتعن بموهبة المعرفة الغريزية بكيفية السيطرة على الرجال، بوسائل أخرى خلاف المهارات اللفظية المباشرة. وأكثر الوسائل التى ذكرتها النساء فى ندواتنا هى "قراءة الرجال مثل الكتاب" فيبدو أن النساء يعرفن جيدًا ما يفكر فيه بعض الرجال من خلال قراءة لغتهم الجسدية. وبشكل عام، تتسم النساء بأنهن أكثر وعيًا بحركات الرجال، وأوضاعهم، وتعبيرات وجوههم، وأصواتهم. وهذه سمة رابحة، فأثناء المفاوضات، إذا كان الشخص قادرًا على قراءة المشاعر الأساسية للطرف التفاوضى الآخر، فسيتمتع قارئ المشاعر هذا بميزة تفاوضية كبيرة، بالنظر إلى أنه سيكون قادرًا على توقع ما سيقوله الطرف الآخر أو يفعله بشكل أفضل.

إظهار العدوانية

كذلك اكتشفنا الكثير من الاختلافات فى حجم السلوك العدائى الذى يظهر فى المفاوضات. فالرجال يتسمون بأنهم أكثر صراحة فى التعبير عن مشاعرهم العدائية إزاء الآخرين، ولا يظهرون ذلك من خلال رفع أصواتهم فقط، ولكن من خلال وسائل أخرى أيضًا، ولقد سجلنا حالات قام فيها رجال بضرب طاولة المفاوضات أو كسر أشياء مثل الأقلام الرصاص، وتصرفوا، بشكل عام، بأسلوب لا تتبعه النساء. وعلاوة على ذلك، كان فى هذا السلوك، فى بعض الأحيان، تعبير واضح عن إحباطهم من فشلهم فى أن تكون لهم اليد العليا فى المفاوضات. بينما مثل - فى أحيان أخرى - تكتيكًا مقصودًا يهدف إلى تحقيق الفوز من خلال التخويف - وهو الأسلوب الذى وجد بعض المفاوضين صعوبة فى التوقف عن ممارسته ولا يزالون يستخدمونه على الرغم من أنه نادرًا ما يحقق الأهداف التى خططوا للوصول إليها منه.

وعندما يكون الرجال والنساء حاضرين معًا فى المفاوضات، يمثل الرجال الطرف الأكثر ميلًا إلى العدوانية والرغبة فى السيطرة على المفاوضات واتجاهها، وبوجه عام،

يستخدم الرجال الجزء الأكبر من العبارات القوية التى تتردد فى المفاوضات، كما أنهم يلقون الكم الأكبر من الأسئلة. وخلال ندواتنا، نصحنا النساء بأن يتبعن أسلوبًا أكثر عدوانية أثناء التفاوض. كذلك نذكر لهن أن بعض الرجال يشعرون بالذهول عندما يجدون امرأة "تتصرف كالرجال" وترفض أن تلعب دور التابع. لذلك، ننصح السيدات بألا يشعرن بأنهن سيجرحن الطرف الآخر فى التفاوض عندما يكن أكثر حسمًا وتعبيرًا عن أفكارهن.

ومع ذلك، هناك نقطة يجب توضيحها فيما يتعلق باستخدام النساء للتعبيرات اللفظية بشكل أكبر. كانت هناك أوقات خلال ندواتنا التى عقدت داخل الشركات يأخذ فريقا التفاوض خلالها وقتًا للراحة، وكنا نسترق السمع لحواراتهما بهدف التعرف على مايناقشانه. وكان من المثير للغاية أن نعرف أن النساء اللواتى لم يقلن إلا القليل خلال المفاوضات كان لديهن الكثير ليقلنه خلال مناقشات فترات الراحة. كذلك، كان الرجال ينصتون جيدًا لما قالته النساء، لذلك تتسم النساء بأنهن أعضاء مدللات فى الفرق التفاوضية، كما أنهن يحببن التعبير عن رؤاهن المعارضة فى مناخ مريح.

الانفعالات والاستجابات

لعل أكثر ما يدهشنا بالفعل أن الرجال يميلون إلى إظهار الانفعالات بشكل أكبر من النساء. لقد نشأ معظم الرجال وهم يعتقدون أن النساء يعبرن عن انفعالاتهن بشكل أسهل. وربما كان ذلك صحيحًا فى بعض الأوقات، مثل حفلات الزفاف والجنائز، إلا أن ذلك ليس صحيحًا فيما يتعلق بالمفاوضات.

ومع ذلك، فعلى الرغم من أن الرجال يعبرون عن انفعالاتهم أكثر من النساء، فإن النساء أكثر حساسية من الرجال عندما يتعلق الأمر بالملاحظات السلبية والنقدية والمروعة، خاصة حين تكون هذه التعليقات صادرة عن نساء آخريات. وتميل النساء إلى عدم الالتفات لمثل هذه الانتقادات مثلما يفعل الرجال، كذلك لاحظنا شيئًا آخر مثيرًا للغاية، وهو أنه عندما يصبح شخص ما شديد الانفعال ويفقد السيطرة على نفسه، وكانت هناك نساء حاضرات فى المفاوضات، فإنهن عادة ما يكن هن من يبذلن جهدًا من أجل تهدئة ذلك الشخص المنفعل. إلا أنه، عندما يكون طرفا التفاوض من الرجال، فنادرًا جدًا ما يبذل أحد مثل هذا المجهود.

ينتمى "هانك" لأسرة تتكون من ٩ أفراد : ٦ من الرجال و٣ من النساء. وغالبًا ما كان يلاحظ أن النساء فى أسرته كن هن الطرف الذى يتفاوض لتهدئة الخلافات بين أفراد الأسرة، بخاصة فيما يتعلق بالصراعات بين الإخوة الذكور. ولهذا الأمر جذوره التاريخية، فقد لعبت النساء، لعقود، دور صناع السلام فى المجتمع. وربما كان من الممكن أن يقل عدد الحروب الكبرى التى اندلعت عبر التاريخ لو كانت النساء فى مواقع السلطة. لقد أظهر "الجنس الألطف" رغبة أكبر من الرجال فى الوصول إلى اتفاقات وتسويات، وبالتالى، التغلب على النزاعات. ولسنا نستند إلى أحكام ثقافية هنا؛ فقد لاحظنا هذه الميول فى مئات المفاوضات التى سجلناها على شرائط فيديو طيلة السنين.

روح الدعابة

اعتاد الرجال الذين يتمتعون بحس الدعابة استخدام هذه الموهبة فى التعامل مع التعليقات الحادة. ويميل الرجال، بشكل عام، إلى استخدام روح الدعابة بشكل أكثر من النساء. وبالفعل، يمكن القول إنه كقاعدة سلوكية عامة، تميل النساء إلى أن يكن أكثر جدية من الرجال أثناء العملية التفاوضية، ولا يملن إلى إلقاء النكات كالرجال، ولا إلى إدخال الدعابة فى العملية التفاوضية.

ويجد الرجال أنه من السهل خلال العملية التفاوضية أن يدخلوا روح الدعابة أو يسخروا من موقفهم التفاوضى، بخاصة عندما يكونون فى "موقف حرج" ولا سبيل أمامهم للتقدم. وأيضًا يميلون أكثر من النساء إلى سرد القصص واستخدام العظات الأخلاقية البسيطة التى توضح الاتجاه الذى تأخذه المفاوضات. ويحدث هذا بشكل أكبر عندما يشعر كل الحاضرين بنفس مشاعر الشخص المتكلم.

الحلول الوسط وتغيير الآراء

لا تميل النساء إلى رؤية التوصل لحلول وسط كعلامة ضعف، بينما يرى الكثير من الرجال الذين تكلمنا معهم أن الحلول الوسط تمثل نوعًا من الضعف. ويبدو أن النساء أكثر انسجامًا مع عملية الأخذ والعطاء. وما هو أكثر من ذلك أنهن، حتى فى الحالات التى لا يأخذن فيها شيئًا فى المقابل، يرين الحلول الوسط على أنها "غرس للبذور" لكى يتم استخدامها فيما بعد، أى أنهن يحصلن على شىء فى المقابل. وفيما تميل

النساء إلى أن يكن أكثر استعدادًا للوصول إلى حل وسط، يميل الرجال إلى مناقشة الأمور أكثر من النساء.

ومن بين النتائج التى لم تفاجئنا أن النساء أكثر تقبلًا للحديث وأكثر استعدادًا لتغيير أفكارهن بشأن أحد المواقف، أو القضايا، أو أى شىء آخر يتم التفاوض بشأنه. ولقد سمعنا جميعًا التعبير القائل: "إنها ميزة لدى النساء أن يستطعن تغيير أفكارهن"، وكان مما عرفناه أيضًا بجانب ذلك أنهن يقمن بذلك بشكل جيد! إلا أننا نقدم تحذيرًا قويًا: هناك قلة من المفاوضين ستواجههم يكونون أصعب مراسًا من النساء، وهم المفاوضون الذين وصلوا إلى مرحلة أيقنوا فيها أنهم قدموا ما يكفى من الحلول الوسط دون أن ينالوا شيئًا فى المقابل.

عادة ما يردد أحد زملائنا المحنكين، والذى تفاوض فى الكثير من المواقف طيلة العديد من السنوات، مقولة يؤكد فيها: "من الجيد أن تأخذ موقفًا، ولكن لا تصنع إطلاقًا حفرة على درجة كبيرة من العمق تجعلك غير قادر على الخروج منها"، ويبدو أن الرجال أكثر ميلًا إلى تشييد "رؤوس جسور" - وفق التعبير الحربى - لاستخدامها فى الدفاع عن أهدافهم فى وقت مبكر من المفاوضات، إلا أنهم يجدون فيما بعد صعوبة بالغة فى سد الحفر التى قاموا بها وتغيير مواقفهم، فالمرونة عامل مهم للتفاوض الناجح.

الاستماع وإلقاء الأسئلة

لاحظنا أن النساء مستمعات أفضل من الرجال. ونتيجة لذلك، تقاطع النساء من يتكلم بشكل أقل من الرجال، ولأنهن مستمعات أفضل من الرجال، فإنه يمكن للنساء أن يجدن نقاط ضعف فى مجادلات أو اقتراحات الطرف الآخر. وتحقق الفرق التفاوضية فوائد كبيرة بضم النساء إليها لهذا السبب.

كذلك، تتمتع النساء بقدرة أكبر من الرجال على قراءة الرسائل غير اللفظية (لغة الجسد) أثناء التفاوض - وهو ما يمثل نوعًا آخر من الاستماع، فغالبًا ما ترى النساء أشياء أحيانًا ما يتجاهلها الرجال تمامًا. وبفضل تلك القدرة الفطرية التى يتمتعن بها، فإننا نؤمن بأن النساء لديهن القدرة على أن يصبحن لاعبات ورق محترفات. ومن خلال مشاهدتنا لمسابقات لعب الورق على شاشات التلفاز، لاحظنا أن النساء صرن يشاركن فى تلك المنافسات بشكل أكبر عما كن يفعلن فى السنوات القليلة الماضية.

وينطبق نفس المبدأ على إلقاء الأسئلة، فذات مرة، أدار "هانك" ندوة خاصة لضباط الشرطة، فقال أحدهم: "النساء محققات أفضل من الرجال. ومن المثير للأسف أننا لا نستخدمهن بشكل أكبر عند استجواب المتهمين"، فأسئلة النساء تميل إلى تحقيق نتائج أفضل بشكل واضح. وكذلك، تعلمت النساء درسا ثمينا للغاية، أما الرجال، فإنهم بصفة عامة، ينفد صبرهم عندما يتعين عليهم التفاوض مع النساء. ولقد أصبح هذا الأمر نقطة قوة تفاوضية بحوزة النساء؛ لأنهن يستفدن منها من خلال الحصول على ما يردن ببساطة من خلال دفع الأمور لنقطة يستسلم عندها الكثير من الرجال لهن.

تذكر التفاصيل

بشكل عام، تميل النساء إلى قضاء وقت أطول من الرجال فى مناقشة خلفية أو تاريخ موقف تفاوضى خلال بحثهن عن وسائل لحل الخلافات. وخلال العملية التفاوضية، تميل النساء إلى إظهار قدرة على التذكر تفوق المألوف؛ حيث يستطعن تذكر تفاصيل وحقائق ومعلومات دقيقة، وهى قدرة لا يبدو أن الكثير من الرجال يتمتعون بها.

وكنموذج على ذلك، اسأل أية امرأة عن كلمات أغنية كانت تستمتع بترديدها وهى فى سن صغيرة للغاية، وبعد ذلك، ألق نفس السؤال على رجل. عادة ما يتذكر الرجال اللحن، بل وقد يدندنونه، إلا أنهم فى المعتاد يتمتعون بذاكرة مشوشة فيما يتعلق بالكلمات، لكن النساء لسن كذلك.

استخدام البيانات

ومع ذلك، هناك فارق لصالح الرجال عندما يتعلق الأمر بالأرقام الحسابية وتحليل البيانات، فقد وجدنا أن الرجال أكثر قدرة على الاستجابة للمواقف التى تتطلب إحصاءات، وبيانات مالية، وغيرها من الأمور المشابهة. ومع ذلك، تبدو النساء قادرات على معادلة الكفة مع الرجال؛ لأنهن أكثر قدرة على الاستجابة عندما يرتبط الأمر بالبدائل أو الخيارات أو غيرهما من وسائل تسوية الخلافات أو أى شىء يوجد نزاع بشأنه. وغالبًا ما يسارع الرجال برفض البدائل التى قد تتصادم مع ما قدموه أو ما يريدونه، بدلاً من فحصها بشكل أعمق. أما النساء، فهن خبيرات عندما يتعلق

الأمر برؤية بعض القيمة فى البدائل؛ حيث يلتقطنها كما يلتقطن عظام الدجاج لكى يستخدمنه لاحقًا فى إعداد الحساء.

لم تهدف المقارنات التى عقدناها، بأى شكل من الأشكال، إلى دعم أفكار منحازة أو القيام بتعميمات واسعة النطاق تؤكد أنماطًا وقوالب ثابتة. لقد كنا شديدى الحرص فى ألا نذكر إلا ما وجدناه يتأكد بمرور الوقت فى ورش العمل التى أقمناها، ولقد قدمنا هذه المعلومات بهدف مساعدتك على قراءة الآخرين بشكل أكثر دقة خلال المفاوضات، وتعاملهم بأسلوب أكثر ملاءمة. كذلك نؤمن بأن هذه المعلومات ستساعدك على تقدير أعضاء فريقك على نقاط القوة التى يتمتعون بها وميولهم.

الخلاصة

هل تشعر الآن بأنك أكثر استعدادًا لقراءة سلوكيات أولئك الذين يجلسون فى الناحية المقابلة لك من مائدة التفاوض؟ هل أصبحت أكثر ثقة فى التعامل مع ديناميكيات النوع أثناء عملية التفاوض؟ نأمل ذلك، فحين نصبح أكثر وعيًا بالوسائل بالغة الدقة التى يستخدمها الناس فى التواصل، يمكننا جميعًا أن نصبح مفاوضين أفضل - فى المكتب، وفى قاعة المؤتمرات، وفى المنزل. لذلك، عندما تستمع إلى ما يقوله الطرف الآخر، أو حتى عندما تتعامل مع فريقك التفاوضى، فتأكد مما إذا كان التواصل غير اللفظى - بكل أشكاله - متسقًا مع الرسائل اللفظية. هل تصادق الرسائل الصامتة على ما جاء فى الرسائل المنطوقة؟ واحرص على احترام الاختلافات بين الجنسين مع نقاط القوة فى كل منهما. وتذكر أن الاحترام يمثل جزءًا من الصورة العامة للمفاوض الناجح.

٨

اعتبارات إضافية

مفاهيم خاطئة وتقييمات للذات

"المعلومات أعظم أسلحة المفاوض".

ـ فيكتور كيام

عد إلى المهمة التى كنت بصددها عندما بدأت فى قراءة هذا الكتاب، وبعدها هنئ نفسك على إنجازك هذه الدراسة الشاملة والمثمرة عن فن التفاوض. لقد بدأت القراءة بأساسيات عامة وسلوك إنسانى أساسى، وانتقلت بعد ذلك إلى معلومات عن الكيفية التى تكون بها مفاوضًا ناجحًا وكيفية الاستعداد للمفاوضات الناجحة، وفى النهاية، تأملت فى مزيد من التفاصيل عن الأشخاص المشاركين فى المفاوضات بدءًا من فهمك لدورك إلى قراءة الآخرين الذين يتفاوضون معك، هل بقى شىء يجب أن نضعه فى اعتبارنا؟

صحيح أننا وصلنا تقريبا لنهاية دراستنا لفن التفاوض، إلا أنه لا يزال لدينا مجالان إضافيان يجب التعامل معهما قبل أن تبدأ فى التعامل مع العملية التفاوضية القادمة. وفى هذا الصدد، نطلب منك أن تقوم بشيئين خلال عملية تحضيرك لنفسك للمفاوضات القادمة، أولهما ألا تقع ضحية لأى من الأفكار الشائعة المدمرة عن التفاوض، وهى الأفكار التى سوف نناقشها فى هذا الفصل. والأمر الثانى أن تضع فى مكان آمن كل النصائح التى سيقدمها لك هذا الفصل بشأن كيفية تقييم نفسك بأسلوب بناء يسفر عن تقييم صادق. بذلك، ستجد فى متناول يدك أدوات منطقية ومقبولة لتقييم أدائك بعد أن تنتهى من المفاوضات.

توضيح المفاهيم الخاطئة الشائعة

خلال قراءتك لفصول ذلك الكتاب، لا ريب أنك بذلت الوقت والجهد لتطوير توجه إيجابى إزاء التفاوض. إلا أن هناك الكثير من الخرافات أو المفاهيم الخاطئة الشائعة التى يمكن أن تفتنك، إذا لم تتلق تحذيرا مسبقا منها. لذلك، اقرأ هذه الافتراضات الخاطئة عن التفاوض والعناصر التى تشكل أفضل المفاوضين. ونحن هنا لا نشير إلى أربعة مفاهيم خاطئة فقط، ولكننا نناقش أيضًا الأسباب الكامنة وراء عدم صحة كل منها.

المفهوم الخاطئ # ١

الخرافة الأولى أن المفاوض القوى هو مفاوض متصلب الرأى لا يقبل الحلول الوسط فى مسعاه لتحقيق أهدافه وغاياته. وهى بالطبع فكرة خاطئة تمامًا لأنه، فى كثير من الأحوال، يعمل من يتبنون هذا الأسلوب ضد احتياجاتهم، بما يعرقل فرص تحقيقهم النجاح بدلًا من دعمها فهم يميلون إلى التصلب وعدم المرونة فى قدرتهم على استكشاف البدائل التى تتطلب تنازلات أو حلولاً وسطى. ومثل هذا السلوك يزيد من إمكانية الوصول إلى طريق مسدود، إلى جانب أن هذا النوع من السلوك يؤدى إلى خلق صعوبات كبيرة فى طريق التغلب على العراقيل لأن أغلب التركيز ينصب على تحقيق أهداف طرف واحد فقط. ويؤثر مثل هذا النقص فى الوعى بحاجات الآخرين سلبًا على قدرات الإقناع.

والمفاوض الذى يعرف بالفعل نقاط قوته نادرًا ما تنقصه المرونة أو الرغبة فى الوصول إلى حل وسط. وفى المجتمع، هناك سوء تصوير لشخصية الأشخاص الناجحين - فهم يُرون على أنهم يجب أن يكونوا متعنتين، إلا أن هذا الوصف يمثل تشويهًا ومبالغة لصفة أكثر اعتدالًا - ألا وهى الإصرار. فالشخص المثابر لا تغيب أهدافه ولا غاياته عن بصره، إلا أن ذلك لا يعنى أنه يقاوم أى تغيير بتعنت أو يتعامل بعناد عندما يتعلق الأمر بالتنازلات أو الحلول الوسط.

المفهوم الخاطئ # ٢

المفهوم الخاطئ الثانى أن المفاوض القوى شديد الكتمان، ولا يصرح للآخرين خلال

المفاوضات إلا بأقل قدر ممكن من المعلومات. وخلال ندواتنا التى قمنا فيها بتصوير بعض المفاوضات التى تمثل دراسات حالة، اكتشفنا انقسامًا مثيرًا للغاية حول هذا الموضوع. فعندما سئل الحاضرون فى بداية برنامجنا الذى استغرق يومين، أكدت الأغلبية أنها لا تعتقد أن كشف المعلومات يمثل نقطة ضعف، أو أن الكتمان يمثل بالضرورة عاملاً إيجابيًا. ومع ذلك، عندما قمنا بإعادة عرض عمليات التفاوض التى سجلناها والتى تم فيها إعطاء المفاوضين معلومات سرية لكى يتقاسموها مع الطرف الآخر أو يتكتموها، وجدنا أن نسبة كبيرة من المعلومات المهمة لم يتم الإفصاح عنها للطرف الآخر.

وخلال المناقشات، سمعنا الكثير من الملاحظات من المشاركين فى الندوات يؤكدون أنهم ودوا لو كانوا قد كشفوا معلومات معينة لأنه ظهر أن عدم قيامهم بذلك تعارض مع حاجاتهم. ويميل الكثير من المفاوضين إلى أن يحتفظوا لأنفسهم بمعلومات يعرفونها دون غيرهم لأن ذلك يعطيهم إحساسًا بأنهم فى موقف أكثر قوة نوعًا ما باعتبارهم من يحتفظون بالمعلومات السرية. إلا أن حقيقة الأمر تتمثل فى أن القوة الحقيقية تكمن فى الإدارة الفعالة للمعلومات، ويبدأ ذلك فى مرحلة التحضير والتى يتم فيها تحديد ما سيتم ما لم يتم الكشف عنه، ومن سيقوم بعملية الكشف عن المعلومات. ولقد صار لدينا مجموعة من التشبيهات، اكتسبناها من معارف المشاركين فى الحلقات التى ننظمها. ومن بين التشبيهات الفعالة ذلك الذى يشبه حجب المعلومات بالبخل؛ حيث قال أحد الحاضرين: "إن تكديس المعلومات يشبه تكديس المال؛ كلاهما لا يساهم فى الارتقاء بالفرد إلا قليلًا!".

والمفاوضون الذين يتعاملون مع المعلومات بأفضل وسيلة ممكنة يكونون بشكل عام خبراء فى استخدام الإفصاح الزائد عن المعلومات لصالحهم. إنهم يدركون أهمية المعلومات باعتبارها وسيلة من وسائل التبادل، ويتبادلون بعضًا منها ببراعة وحكمة مقابل معلومات أو تنازلات ذات قيمة بالنسبة. ولكنهم بالطبع يمارسون أيضًا سياسة الكتمان الجزئى لأنهم يدركون أن المعلومات لا تقبل التفاوض عليها إلا مرة واحدة فقط.

المفهوم الخاطئ # ٣

من المفاهيم الخاطئة الأخرى فى المفاوضات الاعتقاد بأن الفرد الذى يتكلم أكثر

هو من يتحكم فى العملية التفاوضية. ولكن فى الواقع، وفى أغلب الأحيان، يكون الشخص الذى يتكلم أكثر هو من يشعر بالحاجة إلى الدفاع عن حاجاته وموقفه وقضاياه، أى أنه يشعر بالحاجة المفرطة لنيل ما يعوض به ضعف موقفه.

لقد قضينا عامًا كاملًا فى مراجعة مئات من دراسات الحالة التفاوضية التى سجلناها لكى نحدد مستوى توزيع الكلام على فريقى التفاوض فى المفاوضات المتوسطة. وقد اكتشفنا ثلاثة أشياء مثيرة للغاية فى هذا الشأن: (١) كان الكلام موزعًا بالتساوى بين فريقى التفاوض، حيث كان لكل منهما ٥٠٪ من الحديث، وهى النسبة التى قد تزيد أو تقل قليلًا، (٢) يقضى الفرد حوالى ٨٠٪ من الوقت الذى يتكلم فيه فى الشرح أو الطلب أو الإقناع؛ (٣) راح أغلب الوقت فى طرح الأسئلة والإجابة عنها، وكشف المعلومات، ونيل الموافقات، والوصول لحلول وسط، والتسويات.

وفى الكثير من المفاوضات، يتكلم الشخص لأنه يقوم بشرح شىء للطرف الآخر. وينبع هذا الشرح من سؤال تم إلقاؤه، أو ربما يكون محاولة لتوضيح موقف من إحدى القضايا. ومع ذلك، غالبًا ما يكون الشرح دفاعيًا بطبيعته، ويتم استخدام كلمات عدائية لا تسهم بأى روح تعاونية بين الجانبين.

وبعد ذلك، تأتى أوقات يتكلم فيها المرء من أجل إقناع الطرف الآخر أو تسويق أفكاره. ولكن، إذا ما كان هناك شىء واحد تعلمناه عبر سنوات من التفاوض وإقامة الحلقات النقاشية حول ذلك الموضوع، فإن هذا الشىء هو أن المفاوضين ليسوا بارعين فى تسويق أفكارهم للآخرين. والسبب الرئيسى فى ذلك أن أغلب المفاوضين ليسوا مستمعين جيدين ويميلون إلى الإفراط فى الحديث بلا داع. كذلك، يفشلون فى "إنهاء المفاوضات بشكل جيد"، وهو الأمر الذى يمثل نقطة القوة الرئيسية التى يجب على الشخص الذى يسوق لأفكاره أن يتحلى بها، فأولئك الذين يفرطون فى التسويق لأنفسهم يستمرون فى الكلام بدلاً من طلب إتمام الاتفاق. إنهم يميلون إلى الإسهاب فى الحديث فيما يبدأ المشترى المرتقب فى الشك فى أن كل هذا التركيز على الإيجابيات يهدف فقط إلى التغطية على السلبيات.

وهناك شىء آخر لا يقوم به الخبراء فى تسويق أفكارهم، فيما يفعله الكثير من المفاوضين بشكل مستمر. هذا الشىء هو أن تكون "موجهًا بالخلاف"، ونعنى بهذا أن الكثير من المفاوضين يحضرون أنفسهم نفسيًا لمواجهة الاعتراضات على ما يقولون أو يطلبون. ونتيجة لذلك، يتوقفون عن السماع للاستجابات التى يمكن أن تشير إلى وجود فرصة تسمح بالوصول لحل وسط أو تنازل ممكن. بمعنى آخر، يحضر

المفاوضون أنفسهم لاحتمال أن تغلق الأبواب فى وجوههم، فيما يتوقع مندوبو المبيعات البارعون الأبواب المغلقة وينتظرون فتحة صغيرة يمكنهم أن يمروا من خلالها.

ويتطلب التفاوض من الشخص فى جزء كبير منه أن يتبنى موقفا دفاعيا فيما يتعلق بالحاجات والقضايا والمعلومات والأداء السابق وغير ذلك الكثير. ومع ذلك، هناك فارق ضخم بين الدفاع عن موقفك وبين إظهار نفسك بمظهر الغبى أو المصاب بجنون العظمة. ولا شىء يمكن أن يتسبب فى ظهورك بهذا المظهر أكثر من الإفراط فى الحديث أثناء توضيح شىء ما فى المفاوضات، فالأشخاص الثرثارون يصبحون أقل إقناعًا كلما زادوا فى الكلام، ويعتبرون خبراء فى "انتزاع الهزيمة من بين فكى النصر". إن المفاوض الناجح يقدم أكثر الاستجابات مباشرة وإيجازًا لأى تحد يضعه أمامه الطرف الآخر، فلا حاجة لغمر الطرف الآخر بسيل من الهراء اللفظى الحالى من أى معنى.

كذلك يميل النقاد الحادون إلى الإفراط فى الحديث، وغالبا ما لا يحققون شيئًا إلا إثارة غضب الطرف الآخر. إنهم يقوضون أنفسهم من خلال إثارة الضغينة والمقاومة فى نفوس الآخرين، ونادرًا ما يعمل ذلك على تحفيز أى شخص للتعاون أو تقديم تنازلات. وإذا كنا قد تعلمنا شيئًا عن التفاوض، فإنه "اتباع التكتيكات الصعبة لن يؤدى إلا إلى توليد أشرس أنواع المقاومة".

المفهوم الخاطئ # ٤

آخر مفهوم خاطئ هو أنه عندما يتم تقديم عرض على أن يتبع ذلك فترة من الصمت، فإن من يكسر الصمت يكون هو الخاسر. فى الواقع أن الشخص الذى يعرف كيف يكسر الصمت أولاً هو الشخص القادر على تقديم المبادرة. وقد اكتشف "هانك" هذه المناورة الماهرة قبل سنوات خلال فترة طويلة من الصمت فى إحدى المفاوضات. فقد نظر إليه الشخص الآخر وقال، وقد ارتسمت على وجهه ابتسامة خفيفة: "لقد اعتبرت صمتك دليلًا على موافقتك على كل ما قلته!". لقد اعتبر الشخص فترة الصمت رسالة غير لفظية توضح القبول والموافقة، ولم يبد عليه أى ملمح من الخوف من أن يتم اعتبار كسر الصمت علامة على ضعفه.

وقد استخدم "هانك" نفس التعبير فى مفاوضات لاحقة، ويؤكد أنه يؤتى ثماره. وفى بعض الأحيان، سوف يؤكد الطرف الآخر هذه الملاحظة ، وفى أحيان أخرى

سوف ينفى ذلك. وفى كلتا الحالتين، لا يعكس كسر الصمت بهذه الطريقة أى ضعف، لذلك، لا تخش أن تكون البادئ بكسر الصمت.

هل بدا أى من هذه المفاهيم الخاطئة منطقيًا بالنسبة لك فى البداية؟ هل ساورك الشك فى واحد أو اثنين منها عندما قرأتها لأول مرة؟ إذا كان الأمر كذلك، فلا تشعر بخيبة الأمل من نفسك أو بالإحباط. فحتى المفاوضون المحنكون يمكن أن يقعوا فى شراك هذه الخرافات أحيانًا؛ لأنها مفاهيم خاطئة ظلت متداولة لسنوات طويلة. ولكنك الآن أصبحت تعرف الحقيقة، وأصبح لديك فهم ممتاز للحقائق والأكاذيب فيما يصنع المفاوض الرائع. وبقى لنا أن نشحذ مهارات تقييم ذاتك.

عملية التلخيص

إن ما انتهت إليه كل المفاوضات التى دخلتها وما ستنتهى إليه المفاوضات التى ستدخلها يقف أمام ثلاثة احتمالات. الاحتمال الأول أن تكون شديد الرضا عما أنجزته خلال المفاوضات والأهداف والغايات التى تحققت. التالى هو أن تشعر بعدم الرضا عن الناتج بشكل كامل، وتشعر كما لو كنت قد فشلت فى تحقيق الأهداف والغايات التى كنت ترمى إلى تحقيقها. أخيرًا، يمكن أن تشعر بمشاعر انفعالية تقع فى منطقة وسط بين الموقفين السابقين. وبغض النظر عن الفئة التى تجد نفسك فيها، ينبغى أن تجرى تقييمًا لتحدد ما الذى سار بشكل جيد، وما يمكن أن تحسن أداءك فيه.

خلال ندواتنا حول التفاوض، سألنا الحاضرين عددًا من الأسئلة تتعلق بأفكارهم ومشاعرهم إزاء ما انتهت إليه المفاوضات التى خاضوها خلال حياتهم. وأكد العدد الأكبر ممن أجابوا أنهم عندما كانوا يحققون أغلب أو كل أهدافهم وغاياتهم، كانوا يعتبرون ذلك إنجازا ويحتفلون به، وقد يشربون نخب الإنجاز المتحقق. وعندما لا يحققون توقعاتهم، يذهب البعض لشرب شيء غير نخب الانتصار! والأمر المدهش للغاية أن غالبية الأشخاص قد اعترفوا بأنهم لا يتعلمون من الأخطاء التى ارتكبوها.

ويجد كل منا قيمة كبيرة فى إجراء تقييمات دقيقة وأمينة لما نقوم به، ثم إحداث تغييرات مدروسة بناء على ذلك قبل سنوات عديدة، وعندما بدأنا فى إقامة الندوات، لم نراجع فقط التعليقات التى أعطاها لنا الحاضرون فيما يتعلق بقيمة برنامجنا، ولكننا أيضًا كنا نتبادل النقاش حول ما بدا لنا أنه سار بشكل جيد وما لم يبد لنا

كذلك. وكنتيجة لذلك، طورنا محتوى الدورة وأضفنا أو حذفنا بعضًا من النكات والقصص.

ونحن نؤمن عن يقين بأنه بعد اختتام كل جلسة تفاوضية، ينبغى أن يتم تحليل هذه الجلسة. ولاحظ أننا نقول بعد كل *جلسة*، لا فى نهاية المفاوضات فقط. فهذا يسمح للمفاوضين بأن يحسنوا من قدراتهم ويزيدوا من أدواتهم. وأفضل طريقة لتقييم الذات أن تناقش ما جرى خلال اليوم مع المفاوضين التابعين لفريقك. وبدلًا من أن تذهب لتجرع كئوس الندم، اذهب لأقرب مكتب أو قاعة اجتماعات وابدأ فى مناقشة ما جرى. وخلال هذه النقاشات، قم بتغطية أكبر قدر ممكن من النقاط التالية وفق ما هو ضرورى.

- ماذا كانت حصيلة اليوم؟ هل قام أحد الأشخاص بتلخيص ما جرى بحيث يغادر الطرفان قاعة المفاوضات وقد شكلا نفس الرؤى؟
- هل أنت سعيد بالجهد الذى بُذل اليوم؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، ما المجال الذى كان بإمكانك أن تحقق فيه أداءً أفضل؟
- هل هناك مجالات تحتاج فيها لمعلومات إضافية أو توضيحات؟ إذا كان الأمر كذلك، تأكد من حصولك على المعلومات فى بداية اجتماعك التالى مع الطرف الآخر.
- إذا كنت لم تصل إلى اتفاقات أو تسويات مؤكدة، هل توصلت إلى إعلان مبادئ؟ إذا كنت قد حققت ذلك، فما المبادئ التى اتفقتما عليها؟ هل أوجزتها بحيث يفهمها الطرف الآخر جيدًا؟
- بالعودة إلى المفاوضات، هل بإمكانك تذكر نقطة إيجابية أو سلبية معينة أثرت بشدة على الاتفاقات التى توصلت إليها مع الطرف الآخر؟
- لو تم تمديد الوقت المخصص للتفاوض، فهل تعتقد أنه كان بالإمكان الوصول إلى تسوية أو اتفاق أفضل؟ إذا كان الأمر كذلك، كم من الوقت تعتقد أنه كان يكفى؟
- لو كان اليوم بأكمله أمامك لكى تعيد كل ما جرى فى المفاوضات مرة أخرى، هل كنت ستغير أيًا مما فعلته أو قلته؟

- هل كانت هناك أية مفاجآت غير متوقعة فيما قاله أو فعله الأفراد المشاركون فى العملية التفاوضية؟ إذا كان ذلك هو الحال، ماذا كانت تلك المفاجآت؟
- هل تم تقديم أى تنازلات؟ ما أول تنازل تم القيام به؟ هل كتبته أو كررته لفظيًا؟ كيف كان رد الفعل المبدئى إزاء التنازل الذى تم؟ هل أدهشتك ردود الأفعال؟
- خلال فترة الإعداد، هل ناقشت التنازل الأول الذى سيتم تقديمه ومن سيقوم به؟
- هل كشف أى من الجانبين معلومات مهمة؟ ماذا كانت هذه المعلومات وماذا كان الأثر عندما تم الكشف عنها؟
- هل بدا على الطرف الآخر أنه يصدق المعلومات التى كشفتها، أم بدا عليه الشك؟
- هل كان فى أى من الطرفين شخص يتعمد مقاطعة الآخرين بشكل أثر سلبًا على المفاوضات؟ هل بذل أحد الأشخاص أية محاولات لكى يحد من تعليقاته وسلوكه؟
- كم عدد الأسئلة التى تتذكرها من بين الأسئلة التى طرحتها أو أجبت عنها؟ ما الأسئلة التى كانت متوقعة؟ ما الأسئلة التى لم تكن متوقعة؟
- متى تم طلب أوقات مستقطعة أو أوقات راحة، وإذا كان ذلك قد حدث، من طلبها؟ هل كانت هناك أى عروض، أو مواجهات، أو أى معلومات تكشفت فى وقت لاحق؟
- هل أطلق أى من الطرفين تهديدات صريحة أو ضمنية؟ إذا كان الأمر كذلك، ما كانت تلك التهديدات، ومن أطلقها؟
- هل اتبعت الإعدادات التى قمت بها بشكل أساسى؟ إذا كنت لم تفعل، ما التغيرات التى أدخلتها، وماذا كانت النتائج؟
- هل كانت هناك تنازلات خططت للقيام بها ولكنك لم تفعل؟ إذا كان الحال هكذا، ماذا كانت هذه التنازلات وهل مازلت تخطط للقيام بها؟

- هل تحب أن تتفاوض مع هذا الشخص/الأشخاص ثانية؟ إذا لم يكن الحال كذلك، فلماذا؟

بعد تأمل قائمة الأسئلة هذه، اطلب من كل شخص منخرط فى المفاوضات أن يصفها بمفرداته هو ـ ما الذى تعلمه، وما الذى سيفعله بشكل مغاير، وما الذى يحتاج إلى تغييره قبل الاجتماع التالى مع الطرف الآخر الذى تجرى معه المفاوضات أو قبل المفاوضات التالية بشكل عام.

إذا كنت تتفاوض بمفردك وليس لديك زملاء يمكن أن يهتموا أو يستثمروا فى الاستماع لك وأنت تقيم أداءك، تعامل مع القائمة بنفسك. خذ ملاحظات على أدائك من زاوية ما نجح وما لم ينجح. وربما يمكنك أن تطلب من أحد أصدقائك ـ شخص صاحب أفكار وآراء مقبولة ويمتمد عليها ـ أن يسمعك ويعطيك تغذية راجعة أمينة. الأمر المهم فى ذلك أن تراجع عملك بذهن منفتح وتوجه بناء.

الخلاصة

تهانينا! لقد أتممت دورتك التدريبية المختصرة الخاصة *بفن التفاوض*. نأمل أن تكون قد استمتعت بالمناقشات التى دارت حول كل شىء من الحركات الواضحة إلى الفوارق الدقيقة. وتذكر أن تدخل أية علاقة مفاوضات بروح تعاونية. ولا تقلل من أهمية التحضير الجيد، واحرص دومًا على مراقبة الآخرين بعين ثاقبة. والأهم من كل ذلك، استمتع بعملك كمفاوض لأنه لا يوجد خدمة أفضل من أن تعمل بفاعلية على وضع أساس متين بحيث يستطيع الطرفان بناء الثقة المتبادلة وتلبية حاجاتهما الفردية.

الخاتمة

" الفن لا يحل المشكلات، ولكنه يجعلنا نعى وجودها؛
إنه يفتح أعيننا لكى نرى ويفتح أذهاننا لكى نتخيل" .
ـ مجدلينا آباكانوفيتش

نأمل أن تكون قد وجدت نفسك، وأنت تتجول عبر فصول هذا الكتاب، تعيد التفكير فى قضايا سابقة، وتصمم إستراتيجيات جديدة، والأهم أن تجد نفسك تتطلع إلى المفاوضات التالية. فلكى تكون مفاوضًا ناجحًا بالفعل، يجب أن تحب ما تفعل. وعندما تجد مهامك اليومية محفزة ومثمرة، فسيظهر ذلك على وجهك، وفى حركاتك، وفى عملك.

إن تخصيصك وقتًا لقراءة هذا الكتاب يمثل تعهدًا بالالتزام نحوه ولم يكن ذلك وقتًا مهدرًا بكل تأكيد. لقد حصلت على مجموعة كبيرة من المعلومات بشأن المبادئ، والعمليات، والشخصيات الخاصة بالمفاوضات. وفى الواقع، لقد كان هناك الكثير جدًا من النقاط فى الكتاب بما يجعل من المستحيل تلخيصها. وعلى صفحات هذا الكتاب، وصفنا المقاربة التعاونية نحو التفاوض، واستحثثناك على تجربة تكتيكات جديدة. كذلك، تحديناك أن تقوم بتحليل ذاتى، وشجعناك على أن تقرأ الآخرين بمزيد من العمق. وأيضًا، وضعنا لك خطة إعداد وبددنا الأكاذيب والخرافات الراسخة الخاصة بالتفاوض. لقد أصبحت، بالتأكيد، مستعدًا للتعامل مع مفاوضاتك التالية بثقة.

عند سماع كلمة *تفاوض*، يفكر كثير من الناس فى المواقف المشحونة بالضغوط التى تجرى فى ساحات المحاكم أو اجتماعات العمل الجافة الإجبارية. ولقد حاولنا أن نمحو ذلك القالب النمطى وأعدنا إلى الكلمة التوجه الإيجابى المثير الذى ترتبط به. وكذلك جعلنا كلمة *فن* فى موقع بارز لأننا نؤمن بشدة بأن التفاوض الماهر نشاط إبداعى. لذا، ستكون نصيحتنا الأخيرة لك قبل الرحيل مشابهة لتلك النصائح التى يمكن تقديمها بكل سهولة فى ورش العمل الخاصة بالنحت والرسم، أو فى حفلات العزف المنفرد على البيانو أو وراء الكواليس قبل تقديم عرض أوبرالى.

دع شخصيتك وإبداعيتك وميولك تتألق. اجعل الآخرين ينخرطوا فى عملك، فأنت لا تعرف مطلقًا عدد الأفراد الذين ستسهم فى تغييرهم من خلال جهودك. وتذكر، بينما لا تستطيع التحكم فى الكيفية التى سيستجيب بها كل فرد لعملك، يمكنك أن تحظى براحة البال التى أعطيتها كل اهتمامك.

نبذة عن المؤلفين

جيرارد آى. نيرنبرج، محام ناجح وكان من أوائل من أدركوا الدور الذى يلعبه التفاوض فى حل النزاعات - سواء الشخصية أو المرتبطة بالعمل. كذلك، فهو رائد فلسفة "الكل رابح" – والمشار إليها عموما بتعبير "الفوز - الفوز"، وهى الفلسفة التى تضمن استفادة كل الأطراف من التفاوض، وذلك فى مواجهة أسلوب "الفائز يربح كل شىء"، وفى عام ١٩٦٦ ، أسس معهد التفاوض، وهو مؤسسة غير ربحية تقدم تدريبًا حديثًا للمؤسسات التجارية والمتخصصة والحكومات والمسئولين التنفيذيين فى مختلف أنحاء العالم. حصل على لقب "رائد التدريب على التفاوض" من مجلة (*فوربس*) كذلك دخل فى قائمة "الحكماء الثمانية" التى تعدها مجلة (*وول ستريت جورنال*). وقد كتب "نيرنبرج" ما يزيد على العشرين كتابًا من الكتب الأفضل مبيعًا عن التفاوض والموضوعات ذات الصلة به، ومن بينها *Earn from Your Mistakes* و *The Complete Negotiator* و *Fundamentals of Negotiating* . وقد تمت ترجمة كتبه إلى أكثر من ٣٠ لغة. ويعيش حاليًا مع زوجته فى مدينة نيويورك.

هنرى إتش. كاليرو، يكتب عن التواصل والتفاوض منذ أكثر من ٣٠ عامًا. و"كاليرو" هو الرئيس السابق لمؤسسة سى . إم آسوشيتس، وهى مؤسسة استشارات إدارية متخصصة فى إقامة ندوات حول التفاوض، والعلاقات بين الأشخاص، والتواصل. وإلى جانب عمله كمستشار وكاتب المطبوعات المهنية والأكاديمية والتقنية، اشترك مع

"نيرنبرج" فى تأليف الكتاب الأكثر مبيعا *How to Read a Person Like a Book* و *MetaTalk*. ومن الكتب التى ألفها *Winning the Negotiation* و *Negotiate the Deal You Want* و *The Human Side of Negotiating*. ويعيش حاليًا فى كاليفورنيا، فى منطقة سان فرانسيسكو الكبرى.

الفهرس

نبذة
عن معهد التفاوض

تأسس معهد التفاوض فى عام ١٩٦٦ على يد "جيرارد آى. نيرنبرج"، وهى مؤسسة رائدة متخصصة فى دراسة التفاوض والمجالات المرتبطة به. ويقدم المعهد تدريبًا حديثًا للحكومات والمسئولين التنفيذيين والشركات والمؤسسات التعليمية حول العالم. وحتى الآن، بلغ عدد من يحضرون الجلسات التى يقدمها المعهد ما يزيد على المليون شخص.

ومنذ نشأته، قدم المعهد أكثر جلسات التدريب على التفاوض شهرة واحترامًا. ويضم عملاؤه مجموعة من أكبر المؤسسات المحلية والعالمية العاملة فى مختلف الأنشطة والصناعات، إلى جانب الحكومات المحلية والإقليمية والجامعات والكليات والعديد من المؤسسات التعليمية الأخرى، بالإضافة إلى عدد كبير من الاتحادات. ومن بين أكثر عملاء المعهد شهرة: شركة سونى، وشركة فورد موتورز، وشركة بيرجر كينج، ومؤسسة نابيسكو، ومؤسسة آى بى إم، ومجموعة سيتى جروب المالية، وشركة سيرز، وشركة فايزر وإدارة الأغذية والأدوية الأمريكية (FDA)، والإدارة الفيدرالية للطيران (FAA) وبنوك الجمعية الطبية الأمريكية (AMA).

ويقدم المعهد برامجه دوليًا، كما أنه عضو فى لائحة الأمم المتحدة للمنظمات غير الحكومية، وفى الماضى، عندما كان المعهد شركة محاماة، قام بتمثيل دول مثل بنجلاديش والكاميرون وكينيا. وقد تم توقيع اتفاقية إعلان استقلال بنجلاديش فى مكتب المعهد. والمعهد متخصص فى تقديم الحلقات والندوات فى موقع العمل لمجموعة تضم ٥ أفراد أو أكثر. ويتم تصميم كل حلقة وفق الاحتياجات الخاصة للمؤسسات. وتتراوح مدد هذه الندوات بين الوقت الكافى لتقديم أفكار رئيسية وبين برامج تدريبية مكثفة تستمر لخمسة أيام.

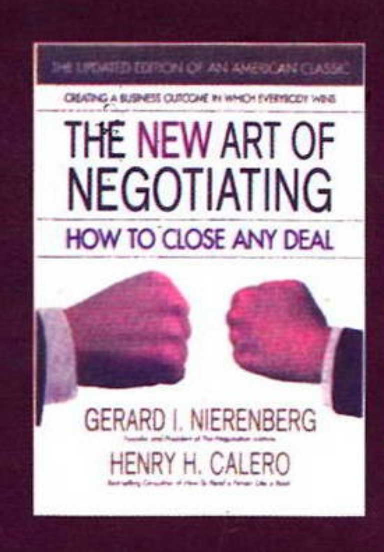
ويمكن للحلقات الدراسية أن تصنع المعجزات على كل من مستوى الأفراد الذين يحضرون الجلسات وعلى مستوى المؤسسات بأكملها، فعلى المستوى الفردى، يمكن للحاضرين أن يتعلموا كيفية عقد اتفاقات أفضل سواء فى مجال العمل أو فى حياتهم الخاصة، كما ستستفيد شركات السوق بمختلف أنواعها من مؤسسة يسير العمل فيها بشكل سلس وتتعاون أقسامها معًا لكى تحقق أعلى النتائج الإيجابية للشركة. إن مبدأ الكل يربح (Everybody Wins®) هو هدف ونتيجة لحضور ندوات فن التفاوض (Art of Negotiating®).

لمزيد من المعلومات، قم بزيارة موقع المعهد على الإنترنت:

www.negotiation.com

أو اتصل بالمعهد على رقم: 0053 _ 888 (212)

الفن الجديد للتفاوض



إنك تمارس فعل التفاوض فى كل يوم من أيام حياتك، فسواء كنت تنجز صفقة فى عملك، أو تطلب زيادة فى الراتب من رئيسك فى العمل، أو بكل بساطة تقنع طفلك بأن يؤدى واجبه، فكل شىء قابل للتفاوض. يقدم لك هذا الكتاب، والذى قام بتأليفه "جيرارد نيرنبرج" و"هنرى كاليرو"، الخبيران ذوا السمعة العالمية، العديد من المهارات الحاسمة التى تدخل فى التفاوض الفعال.

فى بداية حياتهما المهنية، توصل كل من "نيرنبرج" و"كاليرو" إلى اكتشاف عظيم وهو أنه ليس من الضرورى أن يكون التفاوض عملية تنازعية تنتهى بانتصار طرف وهزيمة الآخر. فمن خلال الفهم الواضح لأهداف كل طرف، يمكنك أن تزيل العوائق المعتادة، والتى تدمر اغلب الصفقات. ويقدم لك هذا الكتاب للتفاوض إستراتيجيات المؤلفين المجربة لتجنب هذه المآزق فى عالمنا سريع التغيير شديد الضغط. وسوف تتعلم كيف تحلل دوافع منافسك، وتتفاوض باتجاه التوصل إلى شروط يرضى عنها كلاكما، وتتعلم من لغة جسد منافسك، وما هو أكثر من ذلك. وعلى مدار هذا الكتاب، سيرشدك المؤلفان نحو التطبيق الناجح لأفكارهما الشهيرة التى تحقق الفوز لجميع الأطراف.

لقد غير كل من "جيرارد نيرنبرج" و"هنرى كاليرو" طريقة تفكيرنا عن التفاوض: من خلال رفع العملية إلى مستوى جديد مثير. فمع هذا الكتاب، يمكنك أن تتحكم فى حياتك وتجرب تحقيق النجاح وفق مبدأ "الكل رابح"، فى هذا المناخ التجارى والاجتماعى الملىء بالتحديات الذى يسود عالمنا اليوم.

نبذة عن المؤلفين

جيرارد اى. نيرنبرج، هو محام ناجح ورائد فلسفة "الكل رابح" – والمشار إليها عمومًا بتعبير "الفوز – الفوز"، والذى يضمن استفادة كل الأطراف من التفاوض. وقد كتب "نيرنبرج" عشرين كتابًا من الكتب الأفضل مبيعًا، تمت ترجمتها إلى أكثر من ٣٠ لغة. وهو أيضا مؤسس معهد التفاوض، والذى يقدم تدريبًا حديثًا للشركات الخاصة، والمؤسسات المهنية والحكومات، والتنفيذيين فى مختلف أنحاء العالم.

هنرى إتش. كاليرو، هو أحد محاضرى فن التواصل والتفاوض منذ أكثر من ٣٠ عامًا: إلى جانب عمله كمستشار وكاتب للمطبوعات المهنية والأكاديمية والتقنية. اشترك مع "نيرنبرج" فى تأليف الكتاب الأكثر مبيعا *How to Read a Person Like a Book*.

